



في عشرة أيام

دليل مفصّل خطوة بخطوة
لإتقان المهارات التى
تُدرّس فى كبرى كليات
الأعمال الأمريكية

ستيفن سيلبجر

تم بيع أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ نسخة



ثناء على كتاب
ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

"كل من تمنوا في يوم من الأيام الالتحاق بواحدة من الكليات العشر الكبرى تمنح ماجستير إدارة الأعمال لديهم الآن بديل هو هذا الكتاب لمؤلفه سيلبجر. يحتوي الكتاب على أسس برنامج إدارة أعمال راقي المستوى. إنه كتاب شيق وتثقيفي وأرخص بكل تأكيد وأوصيكم بقراءته".

- توم فيسكجروند.

مؤلف كتاب The Insider's Guide to the Top Ten Business Schools

ماجستير إدارة الأعمال. هارفارد. ١٩٨٠

كبير مديري التسويق. كوكاكولا

"أيقظت قراءتي لهذا الكتاب في نفسي ذكريات حية لأصعب وأشق سنتين في حياتي ونظرا لأنني كنت أحمل شهادة الليسانس في الفلسفة. فإنني أتمنى لو أنني تهيأت وقرأت هذا الكتاب قبل التحاقي بكلية الأعمال".

- بول بلياكاس

ماجستير إدارة الأعمال. فرجينيا ١٩٩٠

مساعد مدير منتجات. كيمبرلي-كلارك

"ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام مقرر رائع ومنشط للذاكرة لأنه يوجز كافة المجالات الرئيسية التي درستها لنيل ماجستير إدارة الأعمال. والأهم من هذا كله أن الكتاب ساعدني فعلا على فهم كثير من مفاهيم الأعمال فهما أفضل مما تيسر لي إبان الضغوط الشديدة على مدار السنتين اللتين تمثلان تجربتي مع ماجستير إدارة الأعمال".

- توماس سي. بورث

ماجستير إدارة الأعمال. كولومبيا. ١٩٨٦

المدير المالي. نوتري/سيستمز إنك

"لم أستطع تعليق حياتي المهنية لسنتين رغم معرفتي بأن ماجستير إدارة الأعمال سيسمح لي بتقديم خدمات أكثر فعالية لعملائي. إلا أن ستيف سيلبجر يسّر هذه المهارات الضرورية لجميع أرباب المهن في الشركات كبيرها وصغيرها بكتابه ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام الذي منحني الميزة التنافسية التي ينشدها كثير من المهنيين".

- جاري بليبيرج

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ٢٠٠٥

كبير المديرين الماليين. هاي ييلد. كارلايل جروب

"بالنسبة للمهنيين المتخصصين كثيري الأسفار أمثالي. لم يكن الانضمام لمدرسة ليلية أمراً ممكناً. أما الآن فلم أعد أشعر أنني دخيل عندما يتحدث أصدقائي من حملة ماجستير إدارة الأعمال. ربما أحتاج في يوم ما إلى نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال. ولكن في هذه الأثناء أشعر بأنني أكثر اطمئنانا تجاه معرفتي بالأعمال من خلال هذا الاستثمار البسيط في الوقت والمال".

– جريجوري آر. رنجل

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٢

مدير برنامج. وزارة التجارة الأمريكية

"بعد تخرجي. لم أخصص وقتاً أبداً لمراجعة المذكرات ودراسات الحالات والنصوص التي تعود لأيام الدراسة كي "أستجمع" كل ما تعلمت خلال تلكما السنتين الصاخبتين لأضفي على التجربة بأكملها بعض القيمة العملية. إلا أن هذا الكتاب أدى هذه المهمة على خير وجه. أحسنت! فالمعلومات الغزيرة والملخصات المليئة بالحقائق تجعل من هذا الكتاب مقررا ممتازا لتنشيط الذاكرة ولا غنى لحملة ماجستير إدارة الأعمال عن قراءته كل عام".

– جيم إرنست

ماجستير إدارة الأعمال. نورثوسترن. ١٩٧٦

مهندس مشروعات. يونايتد إنجنيرز

"لنواجه الحقيقة. لو كنت محظوظا فسوف تتذكر حوالي ٥ بالمائة مما تتعلمه في إحدى كليات الأعمال الكبرى. وهنا يأتي دور كتاب ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. حيث يقدم سيلبجر مراجعة مكثفة وفعالة لكل الموضوعات المهمة التي ربما تكون نسيتها بالفعل رغم احتياجك كثيرا إلى معرفتها".

– ميشو بروتيك

ماجستير إدارة الأعمال. وارتون. ١٩٩٧

تاجر أسهم. دونالدسون. لوفكين آند جينرت

"ماجستير إدارة الأعمال التقليدي الذي نحصل عليه في عامين يشبه الشرب من خرطوم المطافئ. أما كتاب ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام فيشبه الرشف من ينبوع ماء. حيث يمكنك أن ترشف بالسرعة التي تناسبك حتى تروي ظمأك".

– آرثر كلاوسنر

ماجستير إدارة الأعمال. ستانفورد. ١٩٩٠

مدير البحوث. دومين أسوشيتس (فينتشر كابيتال)

"على غرار طريقة الدراسة المستخدمة في معظم الكليات الكبرى، يساعد ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام القارئ على استيعاب الدروس باستخدام مادته في حل مواقف واقعية من دنيا الأعمال. وهو كتاب لابد منه كتمهيد للدراسة في كليات الأعمال أو كبرنامج مختصر مستقل بذاته لدراسة ماجستير إدارة الأعمال".

- جريجوري دي. شوارتز
ماجستير إدارة الأعمال. هارفارد، ١٩٩١
كبير المستشارين. ديلويت أند تاتش

"كان الحصول على ليسانس القانون وماجستير إدارة الأعمال عظيم النفع لي ولعملائي. وعلى كل محام لا يحمل ماجستير إدارة الأعمال أن يتسلح بماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام".

لورانس براون
ماجستير إدارة الأعمال. شيكاغو، ١٩٩٦
محامي شركات. سنتيكور إنك (شركة تقنية حيوية)

"وفر لي تعلم الطب قدرة كبيرة على كسب الرزق. ولكنه لم يكسبني أيا من مهارات الأعمال الضرورية. ولكن ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام زودني بما احتاجه من فهم تفصيلي لمجال الأعمال"

- الطبيب دانيال إي. فلين
ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام، ٢٠٠٥
اختصاصي أشعة

"يحتاج المحامي إلى معرفة كافية بالقانون والأعمال. وقد أعطاني ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام أدوات الأعمال اللازمة لإدارة عملي وتمثيل موكلي على أفضل ما يكون. ينبغي لكل محام أن يقرأ ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام".

كارول أيه. سينوتي
ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام، ١٩٩٣
شريك. ماكوسلاند، كين آند باكمان

"ذكرني الكتاب بالمفكرات التي دونتها وأنا في الكلية. وكان مشجعا على القراءة ويحتوي على القدر الملائم من الدعابة والمرح متى دعت الحاجة".

- كيث جيه. داي
ماجستير إدارة الأعمال. دارتماوث، ١٩٨٣
مدير تنفيذي في مجال العقارات

"يقدم ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام مراجعة شاملة لخريجي كليات الأعمال وملخصاً ممتازاً لمن يفكرون في مواجهة هذا التحدي. الشيء الوحيد الذي يفتقر إليه الكتاب هو التعقيد الزائد عن الحد".

- تيموثي إل. كرونجارد

ماجستير إدارة الأعمال. فيرجينيا. ١٩٩٠

كبير المديرين الماليين. برنستون كمبيوتر برودكتس إنك

"أحدث ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام قفزة كمية إلى الأمام في معرفتي بالأعمال بكل سهولة ويسر. وأحسن ما فيه أنه عرفني بمفردات ومفاهيم ماجستير إدارة الأعمال التي عززت ثقتي بنفسي لمعالجة قضايا الأعمال الحقيقية وفهمي لصحف الأعمال والأهم من ذلك كله أدائي فيما يتعلق بالمبيعات".

- هايدي نيستوك

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٣

مندوبة مبيعات طبية

"كيف تبيع أسرار ماجستير إدارة الأعمال بهذا الثمن البخس؟ لو صار الجميع يستخدمون مفردات لغتنا هنا وهناك. فلن نكون مميزين بعد اليوم، فكيف أسدد قروضي الدراسية إذن؟".

- جون ليونارد

ماجستير إدارة الأعمال. فيرجينيا ١٩٩٠

مدير مبيعات إقليمي. إنجنيرد أسيمبليز آند كومبونانتس كورب

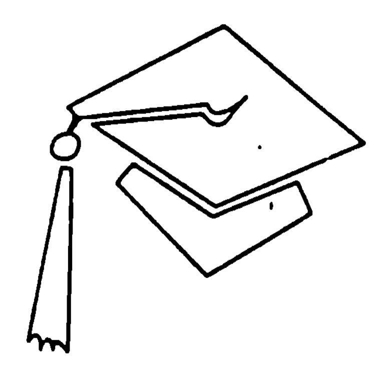
"ساعدني ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام في مواقف لا حصر لها. ليس في الوظيفة فحسب ولكن في حياتي الشخصية كذلك. فتناول سيلبجر بأسلوب متماسك ومتقن لكافة مقررات ماجستير إدارة الأعمال الجوهرية أتاح لي فهما أكثر شمولا لعالم الأعمال".

- جيمس تي. موني

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ٢٠٠٣

مدير برامج إعلانية. إي تريد جروب. إنك.

ماجستير إدارة الأعمال
في عشرة أيام



ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

دليل مفصل خطوة بخطوة لإتقان
المهارات التي تدرس في كبرى كليات
الأعمال الأمريكية

ستيفن سيلبجر

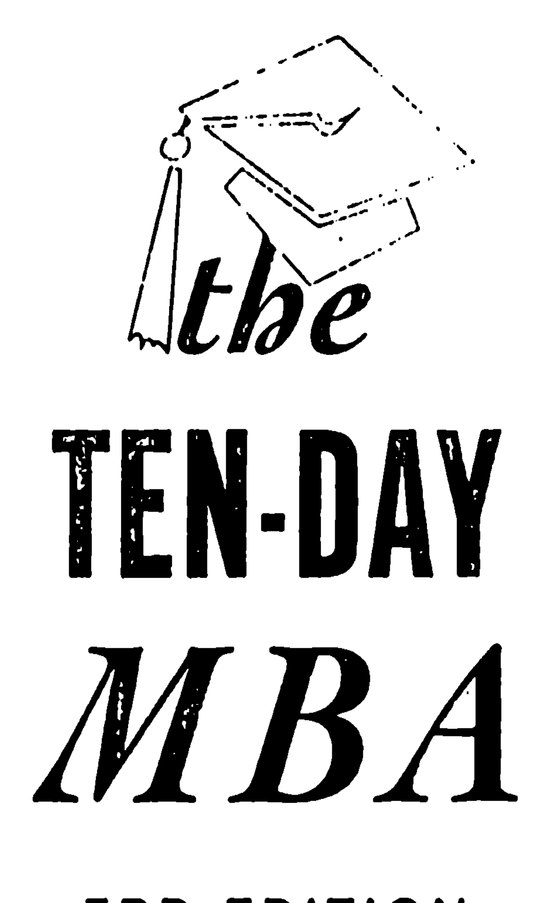




للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الرابعة ٢٠١١
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+



3RD EDITION

A Step-by-Step Guide to
Mastering the Skills Taught in
America's Top Business Schools

Steven Silbiger



شكر وتقدير

أقدم خالص الشكر إلى روز ماري نورس، وسارة زيمرمان بشركة ويليام مورو على جهودهما الدؤوبة لتحويل مسودات ماجستير إدارة الأعمال إلى هذا الكتاب المبدع. كما أشكر توني سيارا في كوبل، والذي قام بالمراجعة الأولى، وهيرب شافنر في هاربر كولينز، والذي قاد المراجعة الثانية.

كما أتقدم بالشكر إلى ريف ساجالين في وكالة ساجالين إيجنسي على قدرته غير العادية على رؤية إمكانيات كتابي وعلى تقديمه إياه للناشرين حول العالم. أحسن الناس يجعلون الأمور تبدو سهلة دائما.

هل لديك أسئلة أو تعليقات؟ راسل المؤلف على العنوان: tendaymba@juno.com
أو زر موقعنا على الويب: www.tendaymba.com.

المحتويات

	مقدمة	م
اليوم١	التسويق	١
اليوم٢	الأخلاق	٦٠
اليوم٢	المحاسبة	٧١
اليوم٤	السلوك التنظيمي	١١٩
اليوم٥	التحليل الكمي	١٥٩
اليوم٦	الماليات	١٩٩
اليوم٧	العمليات	٢٥٥
اليوم٨	الاقتصاديات	٢٨٧
اليوم٩	الاستراتيجية	٣٢٤
اليوم١٠	دورات مصغرة	٣٦٤
	البحوث وجمع المعلومات عن المنافسين	٣٦٤
	التحدث أمام الجمهور	٣٦٩
	التفاوض	٣٦٩

الأعمال الدولية ٣٧٠

قانون الأعمال ٣٧١

الكتابة التجارية ٣٨٣

مستثمر عقاري ٣٨٤

مدرب قيادة ٣٨٧

مخطط مالي ٣٩٣

ملحق: جداول التحليل الكمي ٣٩٩

معجم الاختصارات ٤٠٩

التصريحات ٤١١

مقدمة

بعد حصولي على ماجستير إدارة الأعمال، كانت لدي فرصة التفكير مليا في أكثر سنتين إرهاقا وإنجازا في حياتي. أدركت بينما كنت أراجع مدوناتي الدراسية أن أساسيات ماجستير إدارة الأعمال بسيطة إلى حد بعيد ويمكن فهمها بسهولة من قبل جمهور أعرض وهو ما أثبته آلاف من قراء ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام! حيث يطبق القراء ما تعلموه من ماجستير إدارة الأعمال كل يوم على المواقف التي تصادفهم في أعمالهم. ولا تقتصر فائدة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام على الولايات المتحدة فحسب بل تتجاوزها إلى كثير من دول العالم بعد ترجمة الكتاب إلى العديد من اللغات. هناك الكثير ممن يتوقون إلى الاطلاع على مناهج الأعمال التعليمية، بما في ذلك الأطباء، والمحامون، ورجال الأعمال، والطامحون إلى الحصول على ماجستير إدارة الأعمال. وهذا الكتاب يجيب عن كافة تساؤلاتهم. لقد كتب لي دارسو ماجستير إدارة الأعمال الحاليون ليخبروني أنهم يستخدمون هذا الكتاب للمراجعة قبل الامتحانات. إن حملة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام "يعملون عمل" و"يتحدثون حديث" حملة ماجستير إدارة الأعمال في كل يوم عمل. كما تصمم برامج مختصرة للتنفيذيين في ماجستير إدارة الأعمال بناء على هذا الكتاب. هذا الكتاب يستطيع إفادتك بلا ريب. ونظرا لأنه وُضع للطالب غير الصبور، فهو يسمح لقارئه فعلا باستيعاب أساسيات ماجستير إدارة الأعمال دون إضاعة مرتب سنتين واستدانة ١٠٠ ألف دولار لسداد رسوم التعليم والنفقات.

يستطيع الطامحون إلى نيل ماجستير إدارة الأعمال استخدام هذا الكتاب ليروا ما إذا كان الأمر يستحق استثمارا مدته عامان. أما المقبلون على الالتحاق بكليات الأعمال فيمكنهم التميز على زملائهم بالسبق إلى التعرف على الموضوعات الدراسية من خلال قراءته. كما يستطيع من لا يجدون وقتا ولا مالاً اكتساب المعارف التي يوفرها ماجستير إدارة الأعمال بتكلفة ٢٠ ألف دولار على الأقل، وذلك بخصم مقداره ٩٩ بالمائة على الرسوم. لسوء الحظ أن هذا الكتاب لا يستطيع أن يوفر لك الصداقات وعلاقات العمل

التي تدوم طول العمر والتي يمكنك تطويرها في إحدى الكليات الراقية. إلا أنه يستطيع منحك كثيراً من المهارات التي تساعد حملة ماجستير إدارة الأعمال على النجاح.

يلخص ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام أساسيات منهج الماجستير في كليات الأعمال العشر الكبرى في الولايات المتحدة. علماً بأن الهالة التي تتسم بها كليات الأعمال العشر الكبرى وسبل الرزق التي تتيحها ترتكز على ما تتميز به مناهجها من تفرّد وتعقيد قدر المستطاع فترى الشركات تدفع آلاف الدولارات لإرسال مدرائها التنفيذيين لينهلوا لبضعة أيام من ينابيع المعرفة هناك. وقد أمضيت سنتين من حياتي لا أنهل من الينبوع فحسب بل أغتسل فيه وأغسل فيه ثيابي.

أما أسماء الكليات التي تضمها قائمة الكليات العشر الكبرى فهي محل كثير من الجدل. وذلك كما يتبين من التصنيفات الحديثة الواردة في نهاية هذه المقدمة. وتشير عبارة العشر الكبرى في واقع الأمر إلى مجموعة من خمس عشرة كلية معترف بها على المستوى القومي وتمارس لعبة الكراسي الموسيقية على تصنيف الكليات العشر الكبرى وتتميز باستمارات طلبات الالتحاق الطويلة، وشبكات الخريجين النشطة. وقوائم شركات التوظيف الطويلة. والقدرة على جعل خريجيها يطلبون رواتب باهظة في مستهل عملهم ويحصلون عليها فعلا. وهي تشترط لقبول المتقدمين إليها خبرة عملية مدتها سنتان. حيث يثري الطلاب ذوو الخبرة المناقشات الدراسية. لقد اكتسبت قدرا كبيرا من المعرفة من خلال تجارب العمل الخاصة بزملاء الدراسة.

لا تقدم الكليات العشر الكبرى بالضرورة أفضل برامج تعليمية أو أفضل مبان وتسهيلات أو أفضل مناهج. بل تلعب السمعة دورا كبيرا في مكانتها. وتتوافر مجموعة متنوعة من كتب التصنيف التي تورد القصة "كما يرويها مصدر مطلع" حول سمعة كل واحدة منها. كما تنشر كثير من الصحف والمجلات الآن تصنيفاتها لأنها تجعل أعدادها تحقق أعلى مبيعات. واستنادا إلى استطلاع للرأي أجرته مجلة بيزنس ويك عام ٢٠٠٤. فإن "الترتيب التنازلي للكليات حسب أعلى درجات الرضا بين الخريجين كالتالي: ستانفورد. نورثوسترن. بنسلفانيا. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. شيكاغو". أما تصنيفات شركات التوظيف فهي على النحو التالي: شيكاغو. هارفارد. نورثوسترن. متشيجان. بنسلفانيا.

هدفي هو أن أمضي مباشرة إلى صميم موضوعات صفوة برامج ماجستير إدارة الأعمال بوضوح وإيجاز وعلى النحو الذي لا يقدر عليه إلا حامل لماجستير إدارة الأعمال. ولا يجرؤ عليه الأكاديميون. باستخدام الأمثلة والمختصرات. مع الإيجاز قدر المستطاع لتغطية المفاهيم الرئيسية، دون إسهاب في الكتابات الأكاديمية المضجرة التي لا تخدم

إلا مصالح أصحابها والتي اضطررت في بعض الأحيان لشق طريقي خلالها بصعوبة. لا يحتوي هذا الكتاب إلا على درر الحكمة الدفينة في دفاتري الاثنين والثلاثين التي تضم حالات. ومقررات دراسية. وملاحظات.

أنا لست صاحب مصلحة شخصية في ترويج أي من نظريات الأعمال الواردة بين دفتي هذا الكتاب. وبالتالي فهو لا يستمر في ترديد نفس الفكرة على مدى مائتي صفحة كما تفعل عادة كثير من كتب الأعمال الشهيرة. بل يبلور أهم المفاهيم في فقرات موجزة بحيث تستطيع تعلمها وتذكرها دون أن تفقد اهتمامك.

من خلال مقابلاتي مع خريجي وارتون. وهارفارد. ونورثوسترن وغيرها من كبرى الكليات علمت أنها جميعا تقدم نفس وجبة ماجستير إدارة الأعمال دون اختلاف إلا في التوابل وطريقة عرض مأدبة الأعمال.

تقع أساسيات ماجستير إدارة الأعمال في تسعة أفرع من المعرفة. وقد تحرت بعض الكليات عناية فائقة في صياغة أسماء فخمة خاصة بها لكل موضوع دراسي. وفيما يلي أورد أسماء هذه الموضوعات دون تفخيم:

التسويق
الأخلاق
المحاسبة
السلوك التنظيمي
التحليل الكمي
الماليات
العمليات
الاقتصاد
الاستراتيجية

التوليفة المعرفية التي تجمع بين هذه الفروع العلمية هي ما يضفي قيمة كبيرة على حامل ماجستير إدارة الأعمال. فحامل الماجستير الذي يعمل مديرا لمنتج جديد لا يستطيع رؤية تحديات الأعمال من منظور تسويقي فحسب بل يستطيع أن يتعرف على المطالب المالية والتصنيعية الناشئة عن منتجه الجديد ويتعامل معها. وعادة ما تكون هذه الطريقة المنسقة التي تستفيد من مختلف فروع العلم مفقودة في مناهج بكالوريوس الأعمال. لذا فإن الاطلاع على كافة هذه الفروع دفعة واحدة في هذا الكتاب يتيح لك فرصة اكتساب توليفة ماجستير إدارة الأعمال المعرفية على النحو الذي كانت ستتيحه لك أحسن الكليات.

نميل نحن حملة ماجستير إدارة الأعمال عند لقائنا إلى الانخراط في "ثرثرة خاصة". وما استخدامنا للاختصارات الغامضة إلا حيلة لتبرير رواتبنا المبالغ فيها وترقياتنا السريعة. رجاء لا تخف، فلغة ماجستير إدارة الأعمال يسهل تعلمها وعندما تقرأ هذا الكتاب ستبدأ أنت أيضا في التفكير والتحدث بالطريقة التي يفكر ويتحدث بها الحاصلون على ماجستير إدارة الأعمال!

هدفي هو إطلاعك على أدوات ماجستير إدارة الأعمال ونظرياته المهمة التي يتم تدريسها حاليا في كبرى كليات الأعمال ومساعدتك على فهم وتطوير عقلية ماجستير إدارة الأعمال. وعندما تنتهي من الأيام العشرة، أرجو ألا تتردد في تدوين اسمك في الشهادة الموجودة في آخر الكتاب والتي تبرهن على ما اكتسبت من علم ووضعها بكل اعتزاز في مكان بارز كي يراها جميع أصدقائك.

التصنيفات الحالية لكليات ماجستير إدارة الأعمال

فيما يلي نقدم أحدث تصنيفات لبرامج دراسة ماجستير إدارة الأعمال. ورغم اختلاف هذه التصنيفات من عام إلى عام إلا أننا دائما نجد نفس الكليات مكررة. وتخلد الأسماء التي نوردها بين الأقواس مؤسسي هذه الكليات وكبار المتبرعين لها. علما بأن الكليات الدولية أصبحت قوة يحسب لها حساب في القرن الحادي والعشرين.

برامج ماجستير إدارة الأعمال في سنتين

مجلة يو إس نيوز آند وورلد ريبورت: صفوة كليات الأعمال. ٢٠٠٥

وفقا للأكاديميين. وشركات التوظيف. ومعايير القبول والنجاح في الوظائف

١. هارفارد
٢. ستانفورد
٣. بنسلفانيا (وارتون)
٤. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (سلون)
٥. نورثوسترن (كيلوج)
٦. شيكاغو
٧. كولومبيا
٨. بركلي (هاس)
٩. دارتماوث (تاك)
١٠. ميتشجان (روس)

١١. ديوك (فوكوا)
١٢. فرجينيا (داردن)
١٣. جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس (أندرسون)
١٤. كورنيل (جونسون)
١٤. جامعة نيويورك (ستيرن)
١٤. ييل
١٥. كارنيجي ميلون (تبر)
(هناك كليات عديدة تعادلت في تصنيفاتها)

بيزنس ويك. صفوة كليات الأعمال. ٢٠٠٤
بناء على استطلاعات رأي أصحاب الشركات والطلاب
صفوة الكليات الأمريكية

١. نورثوسترن
٢. شيكاغو
٣. بنسلفانيا
٤. ستانفورد
٥. هارفارد
٦. ميتشجان
٧. كورنيل
٨. كولومبيا
٩. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
١٠. دارتماوث
١١. ديوك
١٢. فرجينيا
١٣. جامعة نيويورك
١٤. جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس
١٥. كارنيجي ميلون

صفوة كليات الأعمال غير الأمريكية
١. كوينز يونيفرسيتي (كندا)
٢. IMD (سويسرا)
٣. INSEAD (فرنسا)
٤. ESADE (أسبانيا)
٥. لندن للأعمال
٦. وسترن أونتاريو (إيفي)
٧. IESE (أسبانيا)

٨. HEC-باريس
٩. بوكوني (روما)
١٠. HEC-مونتريال

فوربز. صفوة كليات الأعمال، أكتوبر ٢٠٠٣

وفقا لمكاسب حملة ماجستير إدارة الأعمال خلال خمس سنوات بعد خصم الرسوم التعليمية

صفوة كليات الأعمال الأمريكية

١. هارفارد
٢. كولومبيا
٣. شيكاغو
٤. دارتماوث
٥. ييل
٦. بنسلفانيا
٧. ستانفورد
٨. نورث كارولينا
٩. نورثوسترن
١٠. فرجينيا
١١. كورنيل
١٢. جامعة واشنطن (أولين)
١٣. جامعة نيويورك
١٤. جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس
١٥. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا

صفوة كليات الأعمال خارج الولايات المتحدة

١. INSEAD
٢. IMD
٣. كامبريدج (المملكة المتحدة)
٤. أكسفورد (المملكة المتحدة)
٥. لندن (المملكة المتحدة)
٦. SDA بوكوني (إيطاليا)
٧. يورك (كندا)
٨. IESE (أسبانيا)

9. Australian GSOM (أستراليا)
10. كوينز (كندا)

وول ستريت جورنال، سبتمبر ٢٠٠٤

بناء على مسوحات شركات التوظيف

صفوة الكليات في أمريكا الشمالية

1. ميشيجان
2. كارنيجي ميلون
3. دارتماوث
4. بنسلفانيا
5. شيكاغو
6. ييل
7. نورثويسترن
8. كولومبيا
9. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
10. ستانفورد
11. نورث كارولينا
12. فيرجينيا
13. هارفارد
14. ديوك
15. بركلي

صفوة الكليات الدولية

1. IMD
2. لندن
3. ESADE (أسبانيا)
4. HEC-باريس
5. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (الولايات المتحدة)
6. دارتماوث
7. ميشجان
8. ثاندربيرد (جارفيس)
9. بي سينت
10. ستانفورد

بيزنس ويك. ٢٠٠٤

المفضلة لدى الطلاب حسب استطلاع الرأي

١. ستانفورد
٢. نورثوسترن
٣. بنسلفانيا
٤. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
٥. شيكاغو
٦. دارتماوث
٧. فرجينيا
٨. كورنيل
٩. ميشيغان
١٠. جامعة كارولينا بلوس أنجلوس

بيزنس ويك. ٢٠٠٤

المفضلة لدى شركات التوظيف حسب استطلاع الرأي

١. شيكاغو
٢. هارفارد
٣. نورثوسترن
٤. ميشيغان
٥. بنسلفانيا
٦. شيكاغو
٧. ستانفورد
٨. كورنيل
٩. نوتر دام (مندورا)
١٠. جامعة نيويورك

بيزنس ويك. ٢٠٠٤

أحسن هيئة تدريس حسب تصنيف الطلاب

١. إنديانا
٢. جامعة واشنطن
٣. فرجينيا
٤. شيكاغو

٥. كورنل
٦. نورثوسترن
٧. كارنجى ميلون
٨. ياسون
٩. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا/روشستر (تعادل)
١٠. بوردو

بيزنس ويك، ٢٠٠٢

صفوة التعليم التنفيذي

١. هارفارد
٢. INSEAD
٣. مستجان
٤. ستانفورد
٥. بنسلفانيا
٦. نورثوسترن
٧. كلية لندن للأعمال
٨. IMD
٩. كولومبيا
١٠. IESE
١١. فرجينيا
١٢. ديوك
١٣. مركز القيادة الإبداعية
١٤. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
١٥. كلية كرانفيلد للإدارة (المملكة المتحدة)

اليوم ١

التسويق

موضوعات التسويق

الخطوات السبع لتطوير استراتيجية تسويقية

عملية الشراء

تجزئة السوق

دورة حياة المنتج

الخرائط الإدراكية

الهوامش

المزيج التسويقي وعناصره الأربعة

احتلال مركز سوقي

قنوات التوزيع

الإعلان

حملات الترويج

التسعير

اقتصاديات التسويق

مشهد من غرفة مجلس الإدارة بشركة Acme:

أحد المديرين: في كل مرة نراجع فيها رواتب المديرين التنفيذيين. أرتعد خوفا عندما يخطر ببالي أن راتب نائب رئيس الشركة للتسويق جيم موني. خريج جامعة ولاية بنسلفانيا. يفوق راتب رئيس الشركة هانك بوفورد. خريج جامعة هارفارد. أنا بصراحة لا أفهم هذا.



"اخلي جميع المكالمات. سأنزل إلى قسم المحاسبة لأستعرض عضلاتي".

رئيس مجلس الإدارة: ما الذي لا تفهمه؟ بدون المبيعات التي يحققها جيم لن نحتاج إلى رئيس. أو إلى أي شخص آخر في واقع الأمر.

يرى المسوقون العالم كما يراه رئيس مجلس إدارة شركة أيه سي إم إي. التسويق أولا. على حد قول فيليب كوتلر. الأستاذ البارز بكلية كيلوج للإدارة بجامعة نورثوسترن. لطلابه. والتسويق يحدث تكاملا بين جميع الوظائف بالشركة. ويخاطب العميل مباشرة من خلال الإعلانات ورجال البيع وما إلى ذلك من أنشطته الأخرى.

التسويق عبارة عن مزيج خاص من الفن والعلم. فهناك قدر كبير مما يمكن للمرء تعلمه من خلال دروس التسويق. غير أن الدروس وحدها مهما كثرت لن تستطيع أن تعلمك الخبرة والحدس والإبداع كي تصير مسوقا موهوبا بحق. وهذا هو سبب الارتفاع الكبير في رواتب أصحاب الموهبة. ولا يستطيع التعليم الرسمي تزويد طلاب ماجستير إدارة الأعمال إلا بإطار ومفردات لمجابهة تحديات التسويق. وهذا هو الهدف من وراء هذا الفصل ومن وراء العديد من الحلقات الدراسية للتنفيذيين التي تقيمها كبريات كليات الأعمال وتتكلف رسوما كبيرة.

تعد كبرى الكليات طلابها لتولي مناصب التسويق التنفيذية رغم أن الواقع يقول إن وظائفهم الأولى من المحتمل جداً أن تكون متواضعة إلى درجة شغل وظيفة مساعدي علامات تجارية في شركات الأغذية أو الصابون الكبيرة. لذا فإن جوهر مقرراتها يركز على تطوير استراتيجيات تسويق موسعة بدلاً من التركيز على الخبرة الفنية المطلوبة في وظيفة يشغلها حديثو التخرج من كليات ماجستير إدارة الأعمال.

يميل الطلاب ذوو التوجه نحو الأرقام إلى رؤية التسويق كمادة دراسية "سهلة" من مواد ماجستير إدارة الأعمال. والواقع أن المسوقين يستخدمون الكثير من الأساليب الكمية أو "العلمية" لتطوير الاستراتيجيات وتقييمها. كما يحاول "فن" التسويق وضع خطة تسويق ناجحة وتنفيذها. وهناك عدد لانهائي من الاحتمالات التي يمكن أن تفلح في هذا الشأن. فماكدونالدز وبيرجر كينج وويندي وهارديز ووايت كاسل جميعها تبيع البرجر بنجاح. ولكنها جميعاً تفعل ذلك بطرق مختلفة. ويمكن لدروس التسويق أن تتيح للطلاب فرصة لإظهار مواهبهم الفردية أو تبتليهم بساعات طويلة من الإحباط وهم يحاولون التوصل إلى أفكار خلاقة. ذلك لأنه لا يوجد ما يسمى بالإجابات "الصحيحة". وقد كان التسويق الموضوع المحبب إلى نفسي حيث كنت أستمتع بابتكار أفكار نناقشها معاً. ومازال زملائي بكلية الأعمال يمازحونني بشأن المرة التي اقترحت فيها عليهم ضرورة أن يقدم فرانك بيردو هوت دوج الدجاج الفاخر.

عملية استراتيجية التسويق

عملية التسويق عبارة عن وظيفة دائرية. فالخطط التسويقية تمر بالكثير من التغييرات حتى تصبح جميع جزئياتها منسجمة مع بعضها البعض وتتعاون فيما بينها لدعم الأهداف. ويجب أن تتكامل جميع جوانب أي مقترح معين كي يكون معقولاً. كما أنه من السهل أن تتقن إعداد جزء واحد من الخطة. ولكن التوصل إلى خطة تسويقية منسجمة مع بعضها البعض ومتعاونة فيما بينها يعد إنجازاً عظيماً. وتتكون هذه العملية من سبعة أجزاء:

١. تحليل المستهلك
٢. تحليل السوق
٣. تحليل المنافسين وشركتك
٤. مراجعة قنوات التوزيع
٥. تطوير مزيج تسويقي "أولي"

٦. تقييم الاقتصاديات

٧. مراجعة وتوسيع الخطوات الست السابقة إلى أن يتم التوصل إلى خطة مستحسنة مع تقديمها للعرض.

رغم أن هناك خطوات سبع، فإن ترتيبها ليس جامدا، بل يمكنك إعادة ترتيبها بما يتفق مع ظروفك وأسلوبك الشخصي. كان من الممكن أن يغرق هذا الفصل في مستنقع نظرية التسويق، ولكن لجعله فصلا عمليا، سأوجز المسائل والمجالات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند إعداد خطة تسويقية. ولأجل الفائدة، سوف أركز على تسويق المنتجات مع العلم بإمكانية تطبيق نفس الأطر والمفردات على تسويق الخدمات أيضا

سوف أقدم نماذج ماجستير إدارة الأعمال بنفس ترتيب الخطوات السبع الذي يتم تدريسه في أرقى الكليات. ويقدم هذا الفصل هيكلا عاما يمكنك تطبيقه على أي مسألة تسويقية قد تواجهك. كما أنني لم أهمل استخدام المفردات المستخدمة في الكليات حتى تستطيع اكتساب لغة ماجستير إدارة الأعمال والحديث كما يتحدث سوق يحمل ماجستير حقيقيا في إدارة الأعمال. والتسويق مجال يتميز بثراء مفرداته الشديد، وباستخدام المفردات الصحيحة، يمكن حتى لأفكارك التسويقية العادية أن تبدو أفكارا ذكية. قد يبدو هذا غريبا، ولكن تلك هي الطريقة التي تسوق بها وكالات الإعلان منتجاتها التي هي الإعلانات.

هذه العملية التسويقية المكونة من سبع خطوات عملية شاملة وغالبا ما يشير إليها حملة ماجستير إدارة الأعمال بأسماء أخرى من قبيل (القطاع، والهدف، والمركز السوقي) أو اسس التسويق الأربعة (سلوك المستهلك، وتحليل الشركة، وتحليل المنافسة، والبيئة). ولكن المنهج الذي نقدمه هنا يغطي كل ذلك.

١. تحليل المستهلك

تحليل المستهلك ◄ السوق ◄ المنافسة ◄ التوزيع ◄ المزيج التسويقي ◄ الاقتصاديات ◄ المراجعة

يجب أن تبدأ جميع الخطط التسويقية بإلقاء نظرة على "المستهلك" واحتياجاته لأنهما أهم عنصرين بالخطة حيث إن الناس لا يتطابقون في حاجاتهم أو رغباتهم. ويكمن الغرض من وراء تحليل المستهلك في التعرف على شرائح أو مجموعات في مجتمع معين ممن لديهم حاجات متماثلة بحيث يمكن توجيه الجهود التسويقية إليهم

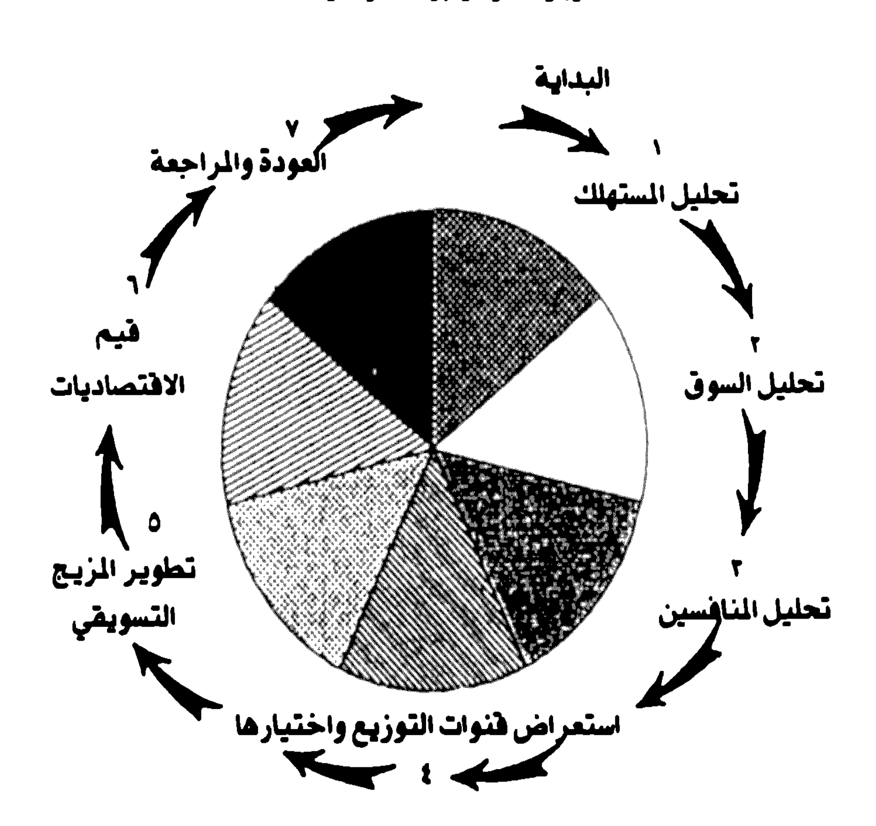
مباشرة. وإن بدأت من أي نقطة أخرى. فإن هذا من شأنه أن يحد من تفكيرك ويحد كل ما يعقبه من تحليل. كما أن عليك أن تطرح العديد من الأسئلة المهمة لإيجاد السوق الذي يخرج الكنوز التسويقية. وهذه الأسئلة من قبيل ما يلي:

ما فنه الحاحه؟
من يشتري منتجنا ومن يستخدمه؟
كيف تتم عمليه الشراء؟
هل المنتج الذي أبيعه سلعه تسوق أم سلعة ميسره؟
كيف يمكنني تجزئه السوق؟

ما فئة الحاجة؟ من يحتاج إلينا ولماذا؟

ما الحاجة التي يلبيها منتجك أو فيم يستخدم؟ قد يبدو هذا السؤال غير ضروري ولكنك تستطيع عند الإجابة عنه الكشف عن سوق محتملة للمنتج كانت مغفلة فيما سبق. ولهذا تتعين الإجابة عن هذا السؤال أولاً وقبل أن تبدأ في تلويث عقلك بأفكار تقليدية. أجرى المسئولون بشركة آرم آند هامر. وهي شركة لإنتاج كربونات الصوديوم المستخدمة في الخبيز. قدرا كبيرا من هذا النوع من التحليل فكانت النتيجة أن استخدموا مسحوقهم في علامات تجارية حصرية تشمل معجون أسنان ومعطر جو ومعطر سجاد.

تطوير استراتيجية تسويقية



كما أنهم يرشحون استخدام مسحوق كربونات الصوديوم الذي ينتجونه للخبيز في مئات الاستخدامات الأخرى ويحققون ربحا من وراء ذلك.

من يشتري منتجنا ومن يستخدمه؟

في كثير من الأحيان، يختلف المشتري عن المستخدم. فالنساء، على سبيل المثال، يقمن بمعظم عمليات شراء الملابس الداخلية والجوارب الرجالية. فإذا أرادت حملة إعلانية استهداف مشتري الجوارب الرجالية، فربما يكون شراء مساحة إعلانية في مجلة رياضية للرجال اختيارا غير موفق. إذن فتحديد المشتري والمستخدم يوفر الرؤية الأولية الضرورية لوضع خطة تسويقية.

كيف تتم عملية الشراء؟

بمجرد أن تحدد الحاجة، وتحدد من يشتري المنتج، عليك أن تحاول صياغة فرضية حول كيفية شراء المنتج، علما بأن البحوث التسويقية مصدر رئيسي للمعلومات، ولكن ملاحظاتك واستقصاءاتك وبديهتك لا تقل عنها فعالية.

فهم عملية الشراء أمر حاسم لأنه يؤدي إلى الطرق المحتملة للوصول إلى المشترين. وهذه العملية تشمل كافة الخطوات التي يتخذها الشخص في طريقه نحو شراء منتج ما. ويطلق بعض الأكاديميين على عملية الشراء اسم عملية التبني وعملية حل المشكلات. ويطلق عليها بعض الباحثين اسم عملية تعلم/اشعر/افعل. كما أن هناك آخرين يسمونها الانتباه/الاهتمام/الرغبة/الفعل. لقد قرأت قراءة مكثفة حول هذا الموضوع واختزلت النظريات إلى خمس خطوات. حيث يمكن أن تشتمل عملية شراء أي منتج معين على خطوة واحدة أو أكثر من الخطوات التالية:

الوعي ◄ البحث عن المعلومات ◄ تقييم البدائل ◄ الشراء ◄ التقييم

عندما نقوم بشراء صابون مثلا، تبدو العملية على النحو التالي:

شم رائحة جسدك ◄ التفكير فيما يجب استخدامه ◄ الصابون ◄ طلب النصيحة من زوجتك ◄ التوجه إلى المتجر ◄ قراءة أسماء المنتجات ◄ شراء الصابون الذي اقترحته الزوجة ◄ شم رائحة جسدك مرة أخرى ◄ شراء نفس نوع الصابون في المرة القادمة.

شرح خطوات عملية الشراء:

الوعي: (الاهتمام أو التعرف على المشكلة): "ربما أنا بحاجة إلى شيء". في لحظة ما يدرك الشخص أنه بحاجة إلى شيء معين كأن يحتاج إلى استخدام الصابون. كما يمكن أن تكون الإعلانات سبعث هذه الحاجة. والمنتجات التي تنم عن المكانة الاجتماعية مثل الملابس والعطور الشهيرة تبعث الرغبة وتلبي حاجات عاطفية مثل الحب والقبول من الجماعة. فمنتج هيد آند شولدرز يستغل الخوف من فقد الحب والقبول من الجماعة. وأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك هذا السؤال: "كيف يصبح المستهلكون على وعي بمنتجي؟". "أين يمكن للعملاء المستهدفين أن يتعرضوا لرسالتي؟".

البحث عن المعلومات: "هذا يبدو جيداً. فلأستكشف المزيد عنه". يواجه المعنيون بقرارات الشراء معلومات من مصادر متنوعة. منها تقارير المستهلكين. ومندوبو المبيعات. والمجلات المتخصصة. والأسرة. والأصدقاء. والخبراء المحليون. وأنت بصفتك مدير تسويق تريد أن تحصل سوقك المستهدفة على أكبر قدر ممكن من المعلومات الإيجابية عن منتجك في المواقف التي يتخذ فيها المشترون قرارات الشراء. فأركان العرض بالمتاجر مثلا تلعب ذلك الدور عند نقطة الشراء حيث تمتلك شركة كوفر جيرل كوزماتيكس ركن عرض بالصيدليات لمساعدة المشترين على اختيار الألوان. كما أننا نجد شركة إستي لودار ترسل لنفس الغرض سيدات متخصصات إلى المتاجر الكبرى لتعريف العملاء بالمنتجات.

تقييم البدائل: أيها أفضل بالنسبة لي؟ لا يقتصر هذا على المنتجات الواقعة ضمن فئة معينة فحسب. بل يشمل البدائل كذلك. فعندما يواجه طالب الجامعة أسعار السيارات المرتفعة ربما ينتهي به الحال إلى شراء دراجة بخارية. أو فسبا. أو دراجة هوائية. وقد يسعى المستهلكون بناء على أهمية المنتج إلى الحصول على معلومات إضافية وطلب النصح من الآخرين فنرى مشتريات السيارات غالباً ما تتضمن مقابلة الميكانيكي المحلي أو أحد الخبراء بأمور السيارات المقيمين بالمنطقة. فإذا وضعت معلومات إيجابية في الأماكن التي يحتمل أن يقصدها مشترو منتجك بحثاً عن المعلومات. فهذا أحد السبل إلى نجاح التسويق.

عند هذه المرحلة من عملية الشراء. سيرغب مدير التسويق في التعرف على العوامل التي تؤثر في سلوك الشراء لدى عملائه المستهدفين. ففي صناعة الجولف. يعد اللاعب المحترف بالنادي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في قرارات الشراء التي يتخذها لاعبو الجولف بالنادي. فإذا تمكنت من بيع منتجك لذلك اللاعب المحترف. فبإمكانك بيعه لبقية أعضاء النادي.

كذلك يعد التوزيع عنصراً حاسماً في مرحلة التقييم خلال عملية الشراء حيث إن

عدم توافر المنتج بسهولة ربما يدفع المشتري إلى اختيار بديل مشابه لمجرد الاستبدال أو الحاجة الملحة. فامتلاك كل من كوكاكولا وبيبسي لشبكة توزيع واسعة يصعب على أي مشروب غازي منافس جديد أن يحصل على مركز أكبر من كونه مجرد علامة تجارية هامشية. وحتى إذا كنت أنت نفسك تحب جدا كريم الصودا "دكتور براونز". فمن المحتمل أن تقبل بمشروب كوكاكولا أو بيبسي عندما تشعر بالعطش على الشاطئ.

قرار الشراء: هذه هي الفرصة الكبرى. ولكن حتى إذا كان قرار الشراء بالإيجاب. ففي بعض الأحوال تكون عملية الشراء الأولى مجرد تجربة. إنك لن تعتمد الفوط الورقية "الجديدة والمطورة" باونتي باعتبارها العلامة التجارية التي تستخدمها دائما إلا بعد تجربة المنتج ونجاحه في تجفيف كمية من سائل يصعب تجفيفه. وفي حالة المنتجات مرتفعة التكلفة مثل الرحلات البحرية في المحيط والأجهزة الكهربية. تصبح التجربة أمرا غير ممكن وهنا تكون عملية اتخاذ القرار أكثر استهلاكا للوقت وأكثر صعوبة لأن الأمر ينطوي على خطورة زائدة من المهم جداً أن يتفهمها السوق. فمن خلال استخدام عدد من أدوات التسويق. مثل الإعلان. وموظفي المبيعات الأذكياء. والضمانات. والمواد المطبوعة. يمكنك تقليل مخاطر الشراء بأن تعرض للمشتري معلومات توضح له مستوى الأداء الذي يتوقعه مع توفير أساس للمقارنة مع المنتجات المنافسة.

التقييم (سلوك ما بعد الشراء): هل أخطأت؟ يمكن الانتهاء إلى هذه النتيجة إما على مستوى مادي من خلال تجربة فعالية المنتج وإما على مستوى نفسي من خلال التأكد من استحسان الأقران للمنتج. ويستخدم تعبيرا "ندم المشتري" و"صراع ما بعد الشراء" لوصف فترة التشوش التي غالباً ما تتبع شراء شيء ما. لذا نجد إعلانات السيارات مثلاً لا تستهدف المشترين المحتملين فحسب بل تستهدف كذلك من اشتروا سيارات حديثاً لطمأنتهم إلى أنهم لم يسيئوا الاختيار بشرائهم الميني فان دودج كرفان بدلا من الهوندا أوديسي.

بمحاولة فهم عملية الشراء. يمكن تحويل الومضات الأولى من خطة تسويقية إلى فكرة مبدئية حول الإعلان أو الترويج. وهو ما ستتم دراسته لاحقا في الخطوة ٥ من عملية تطوير الاستراتيجية.

يمكن للبحوث أن تساعد على فهم عملية الشراء. تعد بحوث المستهلكين أداة رئيسية من الأدوات التي تساعد على جعل نظرية عملية الشراء نظرية مفيدة حيث يمكنها أن

تظهر المجالات التي نجح فيها مدير التسويق والمجالات التي تحتاج فيها جهوده إلى إعادة توجيه. نذكر مثلاً أنه لو أجرى مدير التسويق بصحيفة ذا ناشونال الرياضية، التي أخفقت عام ١٩٩١، دراسة تظهر له أن خمسين بالمائة من الرجال يعرفون الصحيفة ولكن واحداً بالمائة فقط منهم يقرءونها. فلربما أفاده ذلك ولأمكن أن تؤدي هذه النتيجة به إلى زيادة جهوده للحصول على نسبة أكبر من التوزيع ومنح مزيد من الاشتراكات التجريبية. إن البحوث ذات قيمة عظيمة نظراً لإمكانية ترجمتها إلى إجراءات تسويقية ملموسة، ولكن قبل الشروع في البحث، يجب أن تسأل نفسك ما يلي:

"ما السؤال الذي أحتاج إلى معرفة إجابته تحديداً؟".

"كيف سأستخدم المعلومات بمجرد أن أحصل عليها؟".

إن لم تكن قد درست هذين السؤالين البسيطين دراسة مستفيضة. فمن المحتمل أنك ستبدد وقتك وأموالك. وأطمئنك أن كثيرا من شركات بحوث التسويق يسعدها أن تساعدك في تبديد هذه الأموال.

هل منتجو سلعة تسوق أم سلعة ميسرة؟

تثير المنتجات المختلفة سلوكيات شرائية مختلفة بسبب أهميتها الذاتية للمشتري والمستخدم. وذلك كما يتبين من مناقشة سلوك المشتري. فإذا كان المستهلك يستشعر قدرا مرتفعاً من "المخاطرة" في شراء منتج معين. فإن هذا المنتج سلعة تسوق. وهناك أسباب عديدة وراء قرارات شراء سلع التسوق نورد منها ما يلي:

ارتفاع السعر

الحاجة إلى فوائد المنتج (مثال: القدرة على الاعتماد عليه. كما في حالة جهاز ضبط النبض)

الحاجة إلى المكافأة النفسية للمنتج (كالمكانة الاجتماعية أو الحب)

تعتبر أجهزة التسجيل. والملابس. والسيارات. والخدمات المهنية أمثلة على سلع التسوق؛ فهي عادة ما تكون مرتفعة السعر ويصعب في بعض الأحيان مقارنتها. وتحديد الاختلافات بين البدائل يجعل من مشتريات سلع التسوق أمرا صعبا لاسيما إذا لم يكن المشتري خبيراً. ومن ثم فإن البحث عن معلومات حول المنتج يمكن أن يكون مكثفاً إلى

مصفوفة سلوك المستهلك

	سلعة تسوق	سلعة ميسرة
فوارق كبيرة	- عملية معقدة - الولاء للعلامة التجارية	- التجربة - سلوك عشوائي - السعي إلى التنويع
فوارق ضئيلة	- تهدئة القلق (الصراع) - اعتقادات لا أساس لها حول المنتج	- شراء الأرخص - سلوك عشوائي - ولاء لا أساس له - الكسل

مأخوذة بتصرف من كتاب Henry Assael لـ Cosumer Behaviour and Marketing Action، الطبعة الرابعة (بوسطن: PWS-Kent Publishing Co. عام ١٩٩٢) صفحة ١٠٠.

حد ما. فمثلا. عند رفع دعوى تعويض قضائية. عادة ما لا تكون هناك فرصة ثانية. وبالتالي فإن اختيار المحامي يعتبر خدمة تسوق. أما بالنسبة للسلع الميسرة فالقرار يكون أبسط. فإن لم تكن قطعة الحلوى مثلاً لذيذة. فبوسعك دائماً أن تتخلص منها وتشتري واحدة أخرى.

توضح المصفوفة المفيدة السابقة السلوكيات المحتملة الناشئة عن تفاعل مستويات التأني والدراسة قبل الشراء والفوارق بين المنتجات. وقد تتمكن. بصفتك مسوقا. ومن خلال فهم السلوكيات المحتملة. من الاستفادة من هذه المعرفة في بيع منتجك.

هذا النموذج الأكاديمي له بالفعل مؤشرات على أرض الواقع للتصرف بناء عليها. فسلعة تسوق مثل دراجة بخارية من طراز هارلي ديفيدسون سوف تظهر في الركن العلوي الأيمن من المصفوفة. وسوف يتبين من النموذج ضرورة توجيه جهود هارلي التسويقية إلى إثبات تفوقها التكنولوجي على أن تشتمل تلك الجهود كذلك على عنصر جذب عاطفي لخلق الولاء لدى العملاء الأمريكيين: "اشترِ منتجا أمريكيا ممتازا".

ويبرز دور سحر المسوق عندما يحوّل منتجاً. كان فيما سبق سلعة ميسرة. إلى سلعة تسوق. ومن الأمثلة البارزة على ذلك الأحذية الرياضية. فبعد أن كانت هذه الأحذية الرياضية مجرد أحذية عملية تنتعل لممارسة الألعاب الرياضية. صارت علامة تنم عن مكانة الشباب الاجتماعية. بل وسبباً للقتل في شوارع المناطق الشعبية. ويمكن لعملية تحويل سلعة ميسرة إلى سلعة تسوق أن تبرز منتجا سلعيا بسيطاً في خضم منتجات

متنافسة لا يمكن التفرقة بينها. وهناك أربعة أساليب عامة يمكن بواسطتها القيام بهذا.

اربط المنتج بمسألة تتطلب دراسة: ربط زيت الطهي (بيوريتان) الخالي من الكوليسترول من إنتاج بروكتر آند جامبل بخوف الزوجة من إصابة زوجها بنوبة قلبية يعتبر مثالاً نموذجياً على الحيل الإعلانية.

استخدم الإعلانات المثيرة للاهتمام: إذا كان الإعلان يوصل رسالة معبرة عن القيمة فيما يتعلق بمنتج أو خدمة. فمن الممكن أن يصير المنتج مهماً. وتربط هذه الرسائل قيماً من قبيل المكانة الاجتماعية والحب بدلاً من أن تروج الخصائص المادية للمنتج لإبرازه عن منافسيه. فبيبسي تحاول ربط الحداثة والشباب بمنتجاتها باستخدام مطربين في إعلاناتها لبيع مرطباتها.

غيّر أهمية فوائد المنتج: تتيح المنتجات والخدمات مجموعة متنوعة من الفوائد. فإذا أمكن من خلال إجراء تسويقي رفع إحدى الفوائد إلى مستوى أعلى من الأهمية. فمن المرجح أن يزداد اهتمام المشترين. فحروب المشروبات التي دارت رحاها في ثمانينيات القرن العشرين جعلت من السعرات الحرارية مسألة تنافسية مهمة (مقابل المواد الكربوهيدراتية في مطلع القرن الحادي والعشرين). فتلك الخاصية المهملة -السعرات الحرارية- جعلت المستهلكين المهتمين بصحتهم أكثر وعيا بقراراتهم الشرائية وبالتالي حققت المشروبات قليلة السعرات الحرارية نجاحا مبهرا.

أضف خصائص مهمة إلى المنتج: يمكن للمسوق كذلك أن يتلاعب في بعض عناصر المنتج نفسه لأجل إبرازه. فعند تقديم الأغطية التي لا يستطيع الأطفال فتحها واستخدامها في عبوات المنظفات المنزلية. ازداد اهتمام الآباء بهذا القرار الشرائي. وتميزت المنتجات الأولى التي احتوت على أغطية حماية على أرفف المتاجر. ولكن بمجرد أن قلد جميع المصنعين هذا الغطاء. ظهرت الحاجة إلى أوجه تميز جديدة وعادت المشتريات إلى وضعها كسلع ميسرة.

السلع الميسرة كثيرا بالفعل ما تكون ميسرة نتيجة للحاجة إلى مستوى بسيط من الأداء المقبول. فدبابيس المكتب مثلا لا تؤدي مهمة صعبة. ومهما كانت العلامة التجارية التي تستخدمها فإنك في النهاية لن تسيئ الاختيار إلى حد بعيد. وفي حال انخفاض تكلفة تجربة المنتج. كما هي الحال مع علب اللبان. يكون من الصعب تحفيز التأني قبل الشراء.

مستوى التخطيط الشرائي أمر مرتبط بالتأني قبل الشراء. فقبل الشراء مخططا أم

اندفاعي؟ عادة ما تكون مشتريات سلع التسوق مخططة في حين أن المنتجات المحفزة للشراء يتم شراؤها عفوياً. فإذا كان الشراء مخططاً، فالأرجح أن يسعى المشتري إلى الحصول على معلومات. وإلا فإن قرب المنتج من الحاجة يكون مهمّاً. الوجبات الخفيفة تعتبر مثالا على الشراء الاندفاعي حيث يقودنا الشعور بالجوع في منتصف النهار إلى أقرب منفذ للأطعمة السريعة.

هل أحتاج إلى تجزئة السوق؟ ولماذا؟ وكيف؟

تجنبت هذه المسألة في القسم الخاص بسلوك المشتري. غير أن سؤال: "من المستهلك الذي نستهدفه؟" يعتبر محورياً بالنسبة لمهمة التسويق. فإذا كنت تظن أن لديك منتجا يناسب الجميع. فاللائم حينئذ أن تستخدم استراتيجية التسويق الشامل. فمادام منتجك يلبي حاجة الجماهير. فلتعطهم إياه. فإن لم تكن تظن ذلك. فعليك اختيار شريحة أو شرائح من السوق واستهدافها. والشرائح عبارة عن مجموعات متجانسة من مستهلكين متماثلين لديهم حاجات ورغبات متماثلة. فكوكاكولا مثلا تستخدم طريقة تسويق تستهدف السوق الشاملة لحمل الجميع على شرب "الشيء الحقيقي". أما شاي سُنابل. وهو نوع خاص من الشاي. فيستهدف شريحة معينة من السوق ويباع بسعر مرتفع في زجاجات مختلفة الشكل لأنه يخاطب شريحة معينة من سوق المرطبات.

تؤدي تجزئة السوق المهام التالية:

التعرف على الشرائح الكبيرة بما يكفي لخدمتها على نحو مربح.
التعرف على الشرائح التي يمكن الوصول إليها بكفاءة من خلال جهود التسويق.
المساعدة على تطوير برامج تسويقية.

من خلال التركيز على شريحة معينة. يمكنك أن توجه وتنفذ أنشطتك التسويقية بفعالية لتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. وبدون تحديد هدف. فإنك تخاطر بتبديد ميزانية التسويق على أشخاص لا يعنيهم منتجك. وهناك أربعة متغيرات رئيسية تستخدم في تجزئة الأسواق الاستهلاكية:

- التجزئة الجغرافية
- التجزئة الديموجرافية
- التجزئة النفسية
- التجزئة السلوكية

التجزئة الجغرافية: تقسيم السوق حسب البلد، والولاية، والمنطقة، والمقاطعة، والمدينة. يدرج التعداد الفيدرالي ٣١٠ منطقة إحصائية حضرية معيارية لتحديد المراكز السكانية الجغرافية الكبرى في الولايات المتحدة. كما حددت مؤسسة أربيترون، وهي مؤسسة كبيرة للبحوث الإعلامية، إجراءً مماثلاً للاستحواذ على الأسواق التليفزيونية الكبرى الـ ٢١٠ في البلاد وتسمى مجالات التأثير المهيمن. كما تتبنى منافستها أيه. سي. نيلسون إجراءً مشابهاً يسمى مناطق السوق المعينة.

التجزئة الديموجرافية: تقسيم السكان بناء على المتغيرات التالية القابلة للقياس للتوصل إلى مجموعة متجانسة من الناس:

العمر: مختلف رغبات واحتياجات مختلف الأجيال.

الجنس: أنماط الاستخدام والشراء لدى الذكور والإناث.

الدخل: القدرة على الشراء.

الحالة الاجتماعية: الحاجات العائلية.

دورة الحياة العائلية: شخص في مستهل حياته، أبوان استقل عنهما أولادهما، إلخ.

التعليم/المهنة: مؤشر على وضع المستهلك.

العرق/الديانة/السلالة: أذواق وتفضيلات مختلفة.

التجزئة البيانية النفسية: *تقسيم السوق حسب الاختلافات النفسية على النحو التالي:*

نمط الحياة: الأنشطة والاهتمامات والآراء.

الشخصية: محافظة، مغامرة، متطلعة، قهرية، طموحة، متسلطة، اجتماعية (ربما يكون الناس لديهم اهتمامات مختلفة يمكن للتسويق تحفيزها).

التجزئة البيانية النفسية صعبة، فمتغيرات الشخصية أصعب في تعيينها وتحديد مقدارها من الخصائص الديموجرافية، ولكنها يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة.

التجزئة السلوكية، تقسيم السوق حسب السلوكيات الشرائية الملاحظة:

الاستخدام: مقدار الاستخدام، أسلوب الاستخدام، الفوائد المرجوة.
مناسبة الشراء: هدية، عطلة، موسمية، إلخ.
الولاء للعلامة التجارية: الولاء لمنتج واحد ينم عن الاستعداد لتقبل المنتجات الأخرى.
الاستجابة للسعر والترويج: بعض الجماعات تستجيب لجهود تسويق خاصة أكثر من غيرهم. تستخدم ربات البيوت مثلاً الكوبونات أكثر من المهنيات غير المتزوجات.

يجب أن يختار المسوقون المجموعة "المناسبة" من المتغيرات، وليس هذا فحسب. بل يجب أن يحددوا أيضاً أي عدد منها يستخدمون؛ فالعدد المناسب من المتغيرات "المفيدة" يحدد الهدف الأسهل في الوصول إليه والأكثر تقبلاً لا الهدف المحدد على نحو أدق. على سبيل المثال، يمكن وصف الشريحة التي تستهدفها السيارة كورفيت بأنها الذكور ذوو الشعر البني الذين تتراوح أعمارهم ما بين الخامسة والعشرين والخامسة والستين ممن يزيد دخلهم على ٧٥ ألف دولار. إلا أن القدرة على استهداف ذوي الشعر البني فحسب بالإعلان الفعال تعتبر محدودة وسيكون مشكوكا في جدواها. فهل الشعر البني متغير تجزئة ضروري؟ إننا لا نجد مجلات تستهدف الذكور ذوي الشعر البني حصريا. علاوة على ذلك، فإن الرجال الشقر وذوي الشعر الأحمر ربما يمثلون سوقا معقولة للكورفيت. لتقييم شرائح التسويق الممكنة عليك استخدام المعايير التالية:

قابلية القياس: هل تستطيع تحديد الشريحة؟ هل تستطيع تعيين حجمها؟
إمكانية الوصول: هل تستطيع الوصول إلى الشريحة من خلال الإعلان، أو قوة المبيعات، أو الموزعين، أو النقل، أو التخزين؟
الاستمرارية: هل الشريحة كبيرة بما يكفي للاعتناء بأمرها؟ هل الشريحة في طريقها إلى التقلص، أو النضج، أو النمو؟
الربحية: هل هناك ما يكفي من الأرباح المحتملة لجعل استهدافها جديرا بالاهتمام؟
التوافق مع المنافسين: هل يهتم منافسوك بهذه الشريحة؟ هل يدرسها المنافسون حاليا أم أنها لا تستحق عناءهم؟

الفعالية: هل تمتلك شركتك القدرات الكافية لخدمة هذه الشريحة؟

القدرة على الدفاع: هل يمكنك الدفاع عن نفسك ضد هجوم المنافسين؟

بعد هذه الخلفية النظرية، إليك نموذجاً يستخدمه المسوقون فعلاً لإجراء تحليل ديموغرافي لمشتري البن الفاخر:

العمر ما بين خمسة وعشرين عاماً وأربعة وخمسين عاماً

خريج جامعي

وظيفة مهنية أو تنفيذية

الأسر التي لا يوجد بها أطفال

دخل الأسرة فوق ٥٠ ألف دولار

تتصف هذه الشريحة السوقية بأنها قابلة للقياس ويمكن الوصول إليها وكبيرة ومربحة. وبالتالي فإن كثيراً من شركات البن تواصل استهدافها.

حتى في الأسواق التي تبدو ميئوساً منها، قد توجد شريحة يغفلها الآخرون. زيروكس مثلاً سيطرت على ٨٨٪ من سوق ماكينات النسخ في سبعينيات القرن العشرين. وكانت أغلبية مبيعاتها تأتي من الوحدات كبيرة ومتوسطة الحجم. ولكن بحلول عام ١٩٨٥ كانت زيروكس قد فقدت أكثر من نصف حصتها من السوق. فما الذي حدث؟ لقد تجاهلت زيروكس سوق ماكينات النسخ الصغيرة. مما اضطر آلاف الشركات الصغيرة ذات احتياجات النسخ البسيطة للإسراع إلى أقرب متجر نسخ كلما احتاجت إلى نسخ بعض الأوراق. فاغتنمت كانون وشارب وريكوه هذه السوق ببيع ماكينات نسخ أصغر حجماً وأقل تكلفة. ومع حصول المنافسين اليابانيين على موطئ قدم في سوق ماكينات النسخ الصغيرة. مضوا قدماً للإطاحة بزيروكس في شريحة ماكينات النسخ الكبيرة.

يفيد تحليل المستهلك في "تشجيع النمو" عندما تحتاج إلى صياغة استراتيجية تسويق شاملة. افعل هذا أولاً حتى لا تقيد إبداعك بالتحليل الكمي الذي ستجريه في إطار تطوير الاستراتيجية. ويمكنك في محاولة أولى أن تختار "بالبديهة" شريحة مستهدفة. ثم بعد الانتهاء من الخطوات الأخرى. يمكن تغييرها كي تتلاءم مع استراتيجية سوق متطورة.

٢. تحليل السوق

المستهلك ←— تحليل السوق ←— المنافسة ←— التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— المراجعة

بينما يركز تحليل التجزئة على المستهلكين كأفراد، ينظر تحليل السوق نظرة أوسع إلى المستهلكين المحتملين ليشمل أحجام السوق واتجاهاته كما يشمل استعراض البيئة التنافسية والتنظيمية. ويمكن لمدير التسويق من خلال فحص السوق فحصاً دقيقاً أن يقرر ما إذا كانت الشريحة المختارة تستحق عناء محاولة تسويقية موجهة أم لا. ويطرح حملة ماجستير إدارة الأعمال أسئلة ثلاثة مهمة لتقييم السوق. وهي:

ما السوف ذات الصلة؟

أين المنبج من دورة حياته؟

ما العوامل التنافسية الرئيسية فى الصاعه؟

ما السوق ذات الصلة؟

أسهل خطأ ترتكبه هو اعتقادك أن السوق ذات الصلة تشمل إجمالي المبيعات التي تحققها فئة منتجك. فيما بين العامين الأول والثاني لدراستي لنيل الماجستير. عملت لدى شركة تجارية دولية حيث قمت ببحث إمكانية بيع بن مكسيكي مطحون فاخر في متاجر البقالة الأمريكية. ولو أنني افترضت أن جميع مبيعات البن تقع ضمن سوقي المستهدفة ذات الصلة لكان هذا مضللاً بالنسبة لي. ففي عام ١٩٩٠. بيع في الولايات المتحدة ما قيمته حوالي ١١ مليار دولار من البن. ولكن نسبة ٦٠ بالمائة فقط من هذا الإجمالي بيعت في المتاجر. بينما بيعت النسبة المتبقية. وقدرها ٤٠ بالمائة. في الأسواق المؤسسية بما في ذلك المطاعم وآلات البيع. فكانت سوق التجزئة المتبقية مقدارها ٦.٦ مليار دولار.

ولكن داخل سوق البن الأكبر حجماً. كانت هناك أسواق فرعية إضافية درستها قبل الوصول إلى سوقي النهائية ذات الصلة. حيث كانت سوق البن الفاخر تمثل ٧٥٠ مليون دولار أو ١١ بالمائة من مبيعات سوق التجزئة. وبداخل سوق البن الفاخر، لم تكن هناك إلا نسبة مقدارها ٦٠ بالمائة من أنواع البن المباع لا تحتوي على منكهات صناعية.

ولم يكن البن المكسيكي الذي أبيعه يحتوي على أي إضافات، كما رفض المنتج إضافة أي نكهة صناعية إليه. وبالتالي انخفض حجم السوق ذات الصلة مرة أخرى إلى ٤٥٠ مليون دولار لم يكن يباع في المتاجر منها إلا نسبة ٥٥ بالمائة، مما أبقى سوقاً قيمتها ٢٤٨ مليون دولار هي حجم السوق ذات الصلة.

بعد أن تحدد الشريحة السوقية، اسأل عمّ إذا كانت بالحجم وإمكانية الوصول الكافيين لتبرير الجهد التسويقي. فإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال بالنفي، فما لديك إذن هو منتج "قابل للصنع" لا منتج "قابل للتسويق"، علماً بأن المنتجات القابلة للتسويق وحدها هي التي تحقق أرباحاً.

هذه الأسئلة تصعب الإجابة عنها كما تنطوي على قدر كبير من البحوث التسويقية. فإذا كان المنتج جديداً. فإن الأجوبة لن تكون متاحة على الفور، وربما يتعين استخدام أسواق اختبارية للحصول على تلك المعلومات. وقد تقود هذه الخطوة إلى المزيد من البحث للشريحة.

نمو شرائح المستهلكين وتراجعها في السوق أمر ينبغي أيضاً ملاحظته. فعندما تكون السوق متنامية، يمكن أن يتأتى نمو المبيعات مستقبلاً من مستخدمين جدد أو عملاء حاليين. أما إذا كانت الفطيرة آخذة في التقلص، فإن أي نمو في مبيعاتك لابد أن ينشأ من تقلص نصيب منافسيك الذين سيحاربونك على حصة السوق! باتباع الاتجاهات الديموجرافية لجذب سوق كبار السن المتنامية، أجرت شركة ليدرل لابوراتوري المصنعة لفيتامينات سينترام تغييرا طفيفا على طريقة التركيب مما أسفر عن تقديم تركيبة "سيلفر" بنجاح.

أين المنتج من دورة حياته؟

يمكن وصف المنتجات من خلال المرحلة التي توجد فيها من مراحل دورات حياتها كمنتجات. دورة حياة المنتج ليست مجرد عامل زمني بل تصف كيف تنمو مبيعات أي منتج مع وعي شرائح جديدة به وبدئهم في شرائه. انطلقت خدمة الهاتف المحمول في أوائل سبعينيات القرن العشرين بأقل من عشرة آلاف مستخدم. ولكن لم تنشأ سوق متعددة الشرائح تضم أكثر من ٦ ملايين مستخدم إلا بحلول التسعينيات عندما انخفضت الأسعار مما أتاح للكثيرين شراء هاتف لسياراتهم. أما الآن فالجميع لديه هاتف محمول.

مفهوم دورة حياة المنتج مهم لأن عملية الانتشار أو التبني من قبل السكان لها دلالات رئيسية بالنسبة للطريقة التي يتم بها تسويق منتج معين: فكل منتج له دورة

حياته الفريدة الخاصة به وهو في طريقه إلى النضج. كما أن فهم دورة حياة المنتج من شأنه أن يمنحك بصيرة أصحاب ماجستير إدارة الأعمال التي ربما يفتقر إليها منافسوك.

المراحل الأربع العامة لدورة حياة المنتج ودلالات عملها:

المرحلة ١: التقديم. "ما هو؟" الوعي والتوعية مطلوبان. كما أن التجربة مهمة إن أمكن. ويمكن تحمل تكاليف إعلان مرتفعة للتعريف بالمنتج. يختار بعض البائعين التوزيع الحصري لمنتجاتهم في بضعة منافذ مختارة في البداية حيث تجري الشركات مبدئياً تغييرات متكررة في المنتج كلما تعرفت على احتياجات العملاء. ويُسمى المشترون الأوائل المبتكرين ويعقبهم المتبنون الأوائل، حيث يقدمون على المخاطرة بالشراء بمطلق حريتهم لأن شخصياتهم ومواردهم المالية تسمح لهم بذلك. وعندما تقدم الشركات منتجات جديدة، يتعين على المدراء اتخاذ قرارات تسعيرية صعبة نظراً لعدم وجود أساس للمقارنة في أغلب الأحوال. ويكون لمستوى الأسعار والأرباح المبدئية دلالات كبيرة تجاه نتيجة المعارك المستقبلية مع المنافسين وقدرتك على إجراء المزيد من البحوث والتطوير (كما هي الحال مع منتجات وايماكس وفويب وأجهزة التليفزيون المرئية).

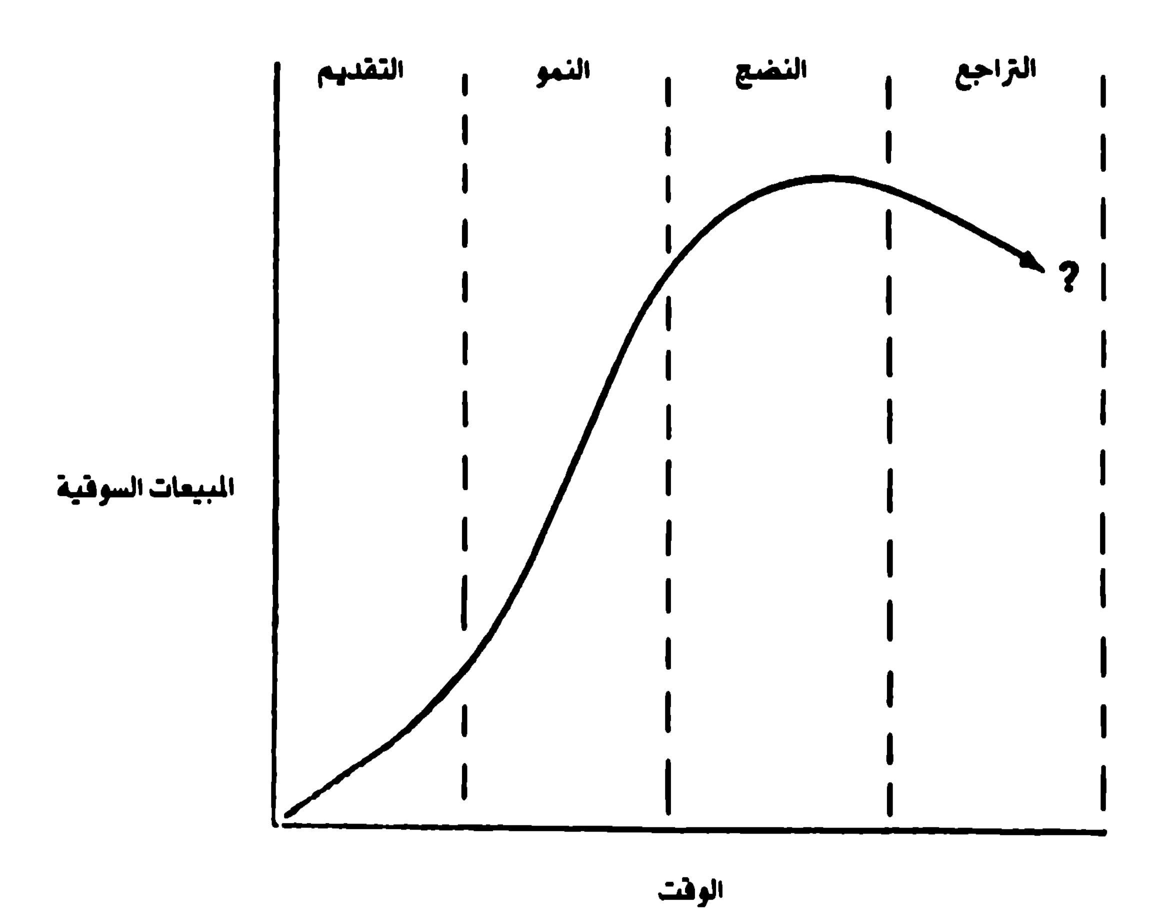
المرحلة ٢: النمو. "إلى أين يمكن أن أصل بالمنتج؟" التوعية لا تزال أمراً مهماً، ولكن المنافسة تشتد في هذه المرحلة؛ فالأغلبية المبكرة تصير لديها اهتمام. كما أنه مع تعرف مزيد من المستهلكين على أحد المنتجات، فإنهم يتفحصون النماذج الجديدة ليقرروا أيها يشترون لا ليقرروا ما إذا كانوا سيشترون أم لا. يبدأ المشترون عند وصولهم إلى المتجر في مقارنة خصائص المنتجات. ويختار المسوقون غالباً أسلوب التوزيع الانتقائي لتسهيل الوصول إلى المنتج للفوز بعدد أكبر من المنافذ المتنوعة. من المهم في هذه المرحلة أن تدفع حجم مبيعاتك ليسبق المنافسين كي تخفض التكاليف من خلال الكفاءة الإنتاجية والإعلانية، مما يساعد الشركة في الحصول على الميزة التنافسية في المرحلة التالية من دورة حياة المنتج (وتلك هي الحال مع اذاعات الراديو الفضائية، ومشغلات إم بي ثري، والتليفزيونات عالية الوضوح، ومسجلات الفيديو الرقمية).

المرحلة ٣: النضج. "لم هذا المنتج؟". في هذه المرحلة، تقبل الأغلبية المتأخرة من السوق الشاملة على شراء المنتج. ونظراً لاعتياد الناس على شراء المنتج، ولأن الاختلافات بينه وبين غيره طفيفة، نجد الولاء للعلامة التجارية يلعب دوراً مهيمناً. وغالباً ما تحتدم المنافسة السعرية في الأسواق المستقرة لأن حصولك على حصة إضافية من السوق يتأتى مباشرة من حصص منافسيك. كما أن مميزات المنتج التي كانت ذات أهمية كبيرة في مرحلة النمو صارت الآن هي القاعدة. ونظراً لوجود قدر أقل من التميز في

خصائص المنتج، يُستخدم الإعلان كوسيلة لإبراز المنتجات عن بعضها البعض. ويحاول مدراء التسويق تجزئة سوقهم المستهدفة إلى شرائح كثيرة بقدر الإمكان لتلبية حاجات المستهلكين التي لم تتم تلبيتها. وفي الأسواق الناضجة، يستكشف المتنافسون كافة الشرائح المحتملة كما يأخذون كافة قنوات التوزيع الممكنة بعين الاعتبار مستخدمين استراتيجية توزيع السوق الشاملة (ومثال ذلك مشغلات اسطوانات الفيديو الرقمية، وأجهزة المساعدة الشخصية الرقمية، والكاميرات الرقمية).

المرحلة ٤: التراجع، "كم؟". مع تقدم المنتج في دورة حياته، الأرجح أن المنافسين سيعرضون منتجات مماثلة. في هذه المرحلة المتأخرة، نجد أنه حتى المستهلكون الأكثر جبناً أو المتلكئون يطمئنون لشراء المنتج (فعند هذه المرحلة عادة ما تكون إدارة الغذاء والدواء قد اكتشفت ما إذا كان المنتج يسبب السرطان). وفي هذه المرحلة، يعير المستهلكون أذناً صماء للإعلانات لأنهم يعرفون أن جميع المنتجات المنافسة متشابهة. فتركز كثير من الشركات جهودها على تخفيض السعر إذا استمرت المنافسة، أو زيادة الأسعار ببطء إذا ضاق مجال المنافسة. وتعتبر العلاقات التجارية أساسية لبقاء المنتج على رف متجر التجزئة في هذه المرحلة لأنه مع تلاشي الإثارة التي تولدها جدة المنتج، يفضل الموزعون وتجار التجزئة تخصيص المساحة للمنتجات الأكثر حداثة والتي يحتمل أن تكون أكثر

نمط حياة المنتج



ربحية. تعرف محاولة البيع للعملاء الحاليين باسم تسويق العلاقات (كما هي الحال مع التليفزيونات الأبيض والأسود. وشرائط الكاسيت، ومسجلات الفيديو كاسيت. والكاميرات مقاس ٣٥ مم).

مرحلة النضج لا تعني بالضرورة الموت بالنسبة لبعض المنتجات؛ حيث يمكن بعث هذه المنتجات بعد فترة من النضج فتبدأ مرحلة نمو جديدة. تعرضت بطاقات البيسبول لهذا الإحياء بتشجيع من جهود توبس إنك التسويقية في ثمانينيات القرن الماضي ولكنها فقدت بريقها في التسعينيات.

في بعض الأحيان، تسفر سكرات الموت البطيء عن أرباح كبيرة للصانع الأخير. ففي صناعة الأنبوب المفرغ التي كانت مسئولة عن توفير الأنابيب الإلكترونية لأجهزة التليفزيون والراديو القديمة وغيرها، والتي كانت تهيمن عليها ذات يوم شركات جنرال إلكتريك. وآر سي أيه. ووستنجهاوس، وسلفانيا. نجد أن ريتشاردسون إلكترونيكس هي الوحيدة الباقية. وباستخدام استراتيجية المرحلة الأخيرة، يمكن لمن تبقى من المنتجين تحقيق أرباح كبيرة من الزبائن لأنه لا يوجد أمامهم بديل آخر للحصول على قطع غيار لأجهزتهم.

ما العوامل التنافسية الرئيسية في الصناعة؟

عادة ما يختلف أساس التنافس في كل صناعة أو سوق ويكون له أثر كبير على الطريقة التي تنقضّ بها صناعة معينة على سوقها. وتوجد خمسة عوامل تنافسية رئيسية تتشكل منها ساحة المعركة في معظم الصناعات:

- الجودة
- السعر
- الإعلان
- البحوث والتطوير
- الخدمة

في صناعة الأطعمة السريعة على سبيل المثال. نجد أن المهم هو حملات الإعلان والترويج المكثفة. وفي الصناعات التي توفر المواد الخام لأخرى. نجد أن المهم هو السعر والخدمة. وفي دراستي الخاصة بصناعة البن. وجدت أن السعر والجودة هما أساس المنافسة. عندما تكون بصدد تطوير خطة تسويق. قد ترغب في تجربة تغيير أساس المنافسة إلى أساس في صالح شركتك. ولكن عوامل المنافسة الرئيسية الأساسية لا يمكن تجاهلها.

٣. تحليل شركتك مقارنة بالمنافسين

المستهلك ←— السوق ←— التحليل التنافسي ←— التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— المراجعة

بالوصول إلى هذه المرحلة يكون المسوق قد اختار بشكل مبدئي شريحة استهلاكية يوجه نحوها جهوده وعليه الآن تطوير خطة للتغلب على منافسيه. عندئذ أنت بحاجة إلى النظر إلى نفسك وإلى منافسيك بنفس المستوى من الموضوعية. ما مميزاتك؟ ما الأشياء التي تحسن فعلها؟ (حملة ماجستير إدارة الأعمال يسمون هذه الأشياء الكفاءات الجوهرية). ما نقاط ضعفك؟ كيف يمكن لشركتك استثمار نقاط قوتها أو استغلال نقاط ضعف منافسيها؟ الأسئلة التالية تساعد على استيضاح هذا الأمر.

ما أوجه المقارنة بين ما لديك وما لدى منافسيك من نقاط قوة، ونقاط ضعف، وفرص، وتهديدات؟

نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات تمثل إطاراً وثيق الصلة يستخدمه حملة ماجستير إدارة الأعمال لتنظيم الأسئلة السابقة حول مدى نهضة الشركة إلى مستوى الشركات المنافسة. وتعد نقاط القوة والضعف عوامل داخلية. أما الفرص والتهديدات فهي عوامل خارجية. ومن المهم بدرجة كبيرة أن تجري هذا التحليل على شركتك وعلى الشركات المنافسة على حد سواء. وتساعدك الأسئلة التالية على استيضاح النقاط الرئيسية المطلوبة لتحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.

فيم تتميز شركتك وفيم يتميز المنافسون؟

- التوزيع (فريتو-لاى)
- تطوير وتقديم منتجات جديدة (ثرى إم)
- الإعلان (أبسولوت فودكا)

من نحن في السوق؟

- حجم السوق والحصة السوقية النسبية
- المركز المالي
- الأداء التاريخي والسمعة

ما مواردنا مقارنة بموارد المنافسين؟

- الموظفون.
- التكنولوجيا والأبحاث
- قوة المبيعات
- النقد
- العلاقات التجاريه
- التصنيع

تلعب عقبات دخول منافسين جدد إلى السوق دوراً مهماً في تقييم المنافسة. وهذه العقبات عبارة عن ظروف أو عوائق يتعين على المنافسين الجدد التغلب عليها قبل تمكنهم من الدخول. ومن بينها توافر النقد والمعرفة المتخصصة. صناعة الدواء على سبيل المثال تهيمن عليها بضع شركات. وتحتاج أي شركة كي تتمكن من دخول السوق إلى قوة بيع كبيرة ومختبرات بحثية وحساب مصرفي كبير لسداد كل هذه التكاليف. ونتيجة لهذه العقبات. تتعاون معظم الشركات الصغيرة مع الشركات الكبيرة إذا كان لديها عقار جديد واعد تريد بيعه. وفي سوق المزادات على الإنترنت، نجد أن إي-باي تمتلك ميزة هائلة نظرا لحجم ما لديها من جمهور مشترين وقاعدة بائعين وبنية أساسية. ومن ناحية أخرى. فإن محركات البحث على الإنترنت المنافسة لجوجل تواجه عقبة دخول أخف وطأة. حيث إن الباحثين على الإنترنت يمكنهم التنقل بين الخدمات بسهولة. ويستطيع المنافسون من أمثال ياهوو! أو إم إس إن تطوير تكنولوجيا بحث جديدة. وفي المقابل. تنشئ جوجل قواعد بيانات معلوماتية خاصة بها لا يمكن لعمليات البحث التي يجريها المنافسون الوصول إليها لأجل خلق عقبة دخول.

ويزدحم الملعب إذا كانت عقبات الدخول في صناعة معينة بسيطة. وينبغي على المسوقين الأذكياء التخطيط لذلك الاحتمال بمحاولة صياغة استراتيجية تسويق لا يمكن للمنافسين الجدد محاكاتها بسهولة. وهذا ما سنناقشه بالتفصيل في موضع لاحق من هذا الكتاب في فصل "الاستراتيجية".

نظرت أثناء دراستي للبن إلى ما كان بمقدور شركتي تقديمه فلم أجد لديها الكثير. فلم يكن لديها أي خبرة في الولايات المتحدة، وكانت تفتقر إلى التوزيع. والخبرة الإعلانية. والسمعة. والنقدية. الشيء الوحيد الذي كان بوسع شركتي المكسيكية تقديمه هو البن المعبأ عالي الجودة. فما الذي كان بوسع منافس صغير فعله أمام فولجرز وماكسويل هاوس؟ بعد الكثير من التساؤل وبعض المعاناة. رجوت أن أجد شركة أغذية

كبيرة ترغب في الدخول معنا في شركة مشتركة بحيث نورّد نحن البن ويتولى هذا الشريك توزيعه وتسويقه. وعلى غرار ما كانت تفعله شركات الأدوية الصغيرة، تمكنا من توزيع منتجنا من خلال ذلك الشريك إيماناً منا بأن جزءاً من الربح خير من لا شيء.

ما الحصص السوقية التي يملكها اللاعبون في الصناعة؟

بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، توجد في الولايات المتحدة الكثير من شركات خدمات الرصد من أمثال سيلنج إرياز ماركتنج إنك، وأيه. سي. نيلسون، حيث تقوم الماسحات الضوئية عند شبابيك الدفع وأنظمة متابعة المخازن بجمع بيانات مبيعات متاجر السوبر ماركت. ولكن بالنسبة للمنتجات الصناعية من قبيل معدات التصنيع، تقل إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات. وتعدُ الاتحادات التجارية مصدراً جيداً.

تحول حصة السوق بمرور الوقت أمر مهم؛ ففي المعركة على مبيعات البن "الفوري" في متاجر البقالة على سبيل المثال، كان المتنافسون الثلاثة الكبار يسيطرون على ٩٥ بالمائة من السوق في عام ٢٠٠٢، بزيادة نسبتها ٥ بالمائة عن عام ١٩٨٦، وهم كرافت فودز بنسبة ٣٧٪، ونستلة بنسبة ٣٤٪، وبروكتر آند جامبل بنسبة ٢٤٪. أما الداخلون الجدد فلم يكن متبقياً لهم إلا أقل القليل.

ورفع حصة السوق مفهوم أساسي ينبغي أخذه في الاعتبار عند دراسة حصص السوق في صناعة بعينها؛ فالشركات التي تمتلك حصص سوق أكبر مقارنة بمنافسيها عادة ما تجني أرباحاً أعلى، حيث يستطيع هؤلاء الكبار الإنتاج بتكلفة أقل للوحدة وذلك بتوزيع التكاليف على عدد أكبر من الوحدات. أما المنافس الصغير فلا يمكنه أن ينفق بالمثل على البحوث أو على شراء معدات أكثر كفاءة لأن المبيعات صغيرة الحجم لا يمكنها تحمل هذا العبء. ولو تم تكليفي ببيع نوع جديد من البن الفوري لكنت أعدت النظر في دخول سوق البن الفوري المتراجعة التي يسيطر عليها المنافسون الكبار الذين ينتجون بتكلفة أقل. ولحسن الحظ عند دخول شركة البن المكسيكي إلى سوق الولايات المتحدة، كانت نسبة ١٨٪ من سوق البن "المطحون" في عام ١٩٨٩ يستحوذ عليها منافسون أصغر حجماً. وكانت هذه النسبة قد زادت من ١٦٪ عام ١٩٨٦. مما كان يمثل بيئة أكثر إيجابية بكثير لمنتج جديد في السوق مثل البن المكسيكي المطحون الذي كانت تنتجه شركتي.

ما الخريطة الإدراكية لمنتجي مقارنة بالمنتجات المنافسة؟

أسلوب الخريطة الإدراكية عبارة عن طريقة بيانية للنظر إلى منتجك مقارنة بمنتجات منافسيك. والإطار الشائع استخدامه في هذه الطريقة هو إطار السعر والجودة رغم وجود إطارات أخرى مفيدة. وتعد الخرائط الإدراكية أسلوباً آخر من أساليب ماجستير إدارة الأعمال للخروج بأفكار تسويقية لمنتجك ويمكنها أن تبرز قطاعاً غير مخدوم في السوق بإظهار كيفية إدراك المستهلك للمنتجات المتنافسة بغض النظر عن الواقع المادي للأداء. وللإدراكات أهمية كبيرة في التسويق تضاهي أهميتها في السياسة. ففي صناعة الفوط الورقية مثلاً، نلمس أهمية قوة الفوطة وشكلها الجذاب. وكمثال على ذلك، قمت بوضع خريطة "افتراضية" -بناء على رأيي الشخصي- أسفل الصفحة. لاحظ أن باونتي وجدت لنفسها قطاعاً مربحاً في السوق من خلال توفير القوة وجمال الشكل.

خريطة إدراكية افتراضية لفوط ورقية ذات علامات تجارية مختلفة

القوة	جاذبية الشكل: منخفضة	جاذبية الشكل: مرتفعة
مرتفعة	بروني بوردن سج إن سرسي	•أيديال• باونتي
منخفضة	كورنت ماركال هاي-دراي	سكوت حالا فيفا

يمكنك من خلال تصور موقع منتجك على الخريطة مقارنة بالمنتجات المنافسة استقاء معرفة متبصرة بكيفية تسويق منتجك الحالي، أو إجراء تعديلات عليه. أو إضافة منتجات جديدة من خلال استراتيجية تسويق شاملة.

إذا كانت شركتك تمتلك كثيراً من المنتجات ضمن فئة معينة. فهي توصف حينئذ بأن لديها عمقاً في خط المنتجات. وفي سوق الفوط الورقية لا يوجد منتج واحد يسيطر على هذه الفئة، ولكن في صناعة طعام الكلاب مثلاً. نجد أن رالستون -وهي شركة مملوكة لشركة نستلة- تملأ الأرفف بدوج تشاو. وبوبي تشاو. وهيبرو. وأود إن إي. وبينفول. وألبو علاوة على ست من العلامات التجارية الأخرى.

أما إذا كانت الشركة تمتلك منتجات كثيرة ضمن مجموعة متنوعة من فئات المنتجات. فهي توصف بأن لديها اتساعاً في خط المنتجات. فكيمبرلي-كلارك لديها اتساع كبير في المنتجات الورقية ضمن العديد من الفئات. فلديها فوط هاي-دراي الورقية. ومناديل كلينكس وسكوت الورقية، وفوط كوتكس الصحية. وحفاظات هاجيز. وديبند. وبول-أبس الورقية. ويمكن استغلال العمق والاتساع في خطوط المنتجات بمهارة في استراتيجية لإعاقة المنافسين من الوصول إلى قنوات التوزيع. وإذا لم تكن منتجات المنافسين على أرفف المتاجر. فإنهم لا يستطيعون تحقيق أي مبيعات.

وجد المنافسون في صناعة طعام الكلاب طرقاً أخرى للالتفاف حول رالستون والوصول إلى أصحاب الكلاب. حيث باع أحد أقسام كولجيت-بالموليف. وهو هيلز بت برودكتس. ما قيمته ١.٣ مليار دولار من طعام الحيوانات المدللة ساينس دايت وغيره من المنتجات من خلال عيادات الأطباء البيطريين.

ما مركز منتجي في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة؟

كان الاهتمام في الخمسينيات من القرن الماضي منصبا على "عرض البيع الفريد" الذي كان يركز على سمات المنتج والفوائد التي تعود منه على المستهلك. أما في الستينيات وحتى نهاية السبعينيات. فكانت "صورة" المنتج هي الأمر المهم. وفي عام ١٩٧٢. طور آل رايز وجاك تروت مفهوم "احتلال مركز سوقي". وهو المفهوم الذي أصبح شهيراً منذ ذلك الحين حيث كانا يعتقدان أن صورة منتجك في عقول المستهلكين أكثر أهمية في واقع الأمر من الواقع المادي لخصائص المنتج. فمن وجهة نظرهما أن ما يعتقده المستهلك هو الواقع. وقد وضعا عشر قواعد لاحتلال مركز سوقي يعتقدان أنها تستطيع أن تميز منتجاً أو خدمة عن المنتجات أو الخدمات المنافسة.

١. لتكن لك كلمة في ذهن المستهلك. إذا رسّخت فائدة واحدة في ذهن المستهلك، فمن الممكن أن يعزو المستهلك جوانب إيجابية أخرى أيضاً إلى منتجك. فيدكس تقول وتعني حقاً شعار "التسليم في اليوم التالي". وهذه الكلمة لا تكون إلا لشركة واحدة ومن الصعب تغييرها ما أن يتم ترسيخها.

٢. يبدأ احتلال المركز السوقي من عند اسم المنتج. ينبغي أن يكون هذا الاسم وصفياً لترسيخ الفائدة الرئيسية في عقل المستهلك. درينو يسلك البلاعات المسدودة.

٣. استخدم اسماً جديداً إذا كان منتجك جديداً وفريداً. اختارت شركة أبل اسم أيبود لمشغل الموسيقى الجديد بدلاً من تسميته أبل ميني ماك.

٤. أسهل وسيلة لامتلاك كلمة هي أن تكون الأول. عادة ما يتمسك المستهلكون بالمنتجات التي تفيدهم. كلينكس تنظف الأنوف المصابة بالارتشاح.

٥. لا تنحرف عن رسالتك؛ "عزز المفهوم الأصلي" في جميع أنشطة التسويق. "كوكاكولا كلاسيك هي الشيء الحقيقي!".

٦. أفضل طريقة للرد على منافس جديد هي أن تقدم علامة تجارية جديدة شريطة ألا تشوش هذه العلامة على المنتج الأصلي. عندما شاع استخدام المياه المعبأة، لم تطلق كوكاكولا على زجاجات الماء التي تنتجها اسم ماء كوكاكولا، وإنما اختارت اسم داساني.

٧. الخيار الأول للتابع هو أن يؤسس فئة جديدة؛ فالعلامات التجارية الراسخة يصعب التغلب عليها، ولكن من الأسهل أن يقدم المستهلكون على فئة جديدة. فشركة تشارلز شواب أسست فئة سمسرة الخصم.

٨. الخيار الثاني للتابع هو أن يعثر على موضع شاغر في ذهن المستهلك. صارت ستارباكس العلامة التجارية الممتازة لقهوة الخدمة السريعة.

٩. الخيار الثالث للتابع هو أن يعيد تحديد المركز السوقي للمنافس لتقويض مفهوم القائد أو منتجه أو الناطق باسمه. تيلينول كانت تقول: "إذا كانت معدتك مضطربة، فراجع طبيبك قبل تناول الأسبرين".

١٠. ابق ثابتاً على المركز السوقي الذي تختاره.

٤. مراجعة قنوات التوزيع

المستهلك ←— السوق ←— المنافسة ←— تحليل التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— المراجعة

يصف المسوقون السبل المؤدية إلى المستهلك بقنوات التوزيع وهي غالباً ما تكون عديدة كما أوضحنا في حالة مبيعات طعام الكلاب. ويعتبر تحليل قناة التوزيع أساسي لأن اختيار القناة يؤثر على السعر الذي يمكنك طلبه وبالتالي هوامش الربح التي يمكنك تحقيقها. وينبغي أن تطرح ثلاثة أسئلة، نوردها فيما يلي. كأساس لقرارك فيما يتعلق بالتوزيع :

كيف يمكن لمنتجي الوصول إلى المستهلك؟

كم الربح الذي يحققه المشاركون في كل قناة توزيع؟

من صاحب النفوذ في كل قناة توزيع متاحة؟

كيف يمكن لمنتجي الوصول إلى المستهلك؟

في حالة العديد من كتالوجات الطلبات البريدية. توجد صلة مباشرة بين السوق والمستهلك النهائي. فصانع كتالوجات الملابس لديه معرفة مباشرة بالمبيعات. والعوائد. والتسعير. وأذواق المستهلكين. أما في حالة صانعي سلع البقالة. فإن مدراء العلامات التجارية يكونون بمنأى عن المشترين. فالحبوب على سبيل المثال يجب أن تمر عبر تجار الجملة والتجزئة قبل وصولها إلى المستهلك. ويطلق على هؤلاء الوسطاء اسم وسطاء القنوات. ويتعين على مدير التسويق. بوصفه مخططا استراتيجيا. أن يرسم كافة السبل المؤدية إلى المستهلك من أجل وضع خطته.

وفيما يلي سرد لوسطاء القنوات الشائع استخدامها للوصول إلى المستهلك:

- تجار الجملة
- الموزعون
- مندوبو المبيعات
- قوى المبيعات
- تجار التجزئة

كم الربح الذي يحققه المشاركون في كل قناة توزيع ربحهم؟

كما ذكرت سابقاً، فإنه من المفيد أن تفهم كافة المسارات المؤدية إلى المستهلك لتعرف كافة السبل المكنة لتسويق منتجك. خصص الوقت اللازم لتدوينها على الورق؛ فإعداد رسم تخطيطي للقناة من شأنه دوماً أن يبصّرك بسعر التجزئة الذي يتعين طلبه لتحقيق الأرباح.

كل من يتعامل مع البضاعة يأخذ نصيباً من أرباحها يسمى الهامش، فيقال إن المشاركين في سلسلة التوزيع "يحصلون على هامش" من الصانع. وأنت بوصفك صانعاً لمنتج ما لا "تمنح" هامش ربح للقناة؛ المسألة لا تنطوي على الإحسان. إن المشاركين في القناة في معظم الصناعات يحسبون نصيبهم كهامش ربح مضاف إلى ثمن البيع. وتستخدم شركات الدواء الكندية وبعض الشركات الأمريكية هامش ربح مضافاً إلى التكلفة. ولكن هذه الشركات هي الاستثناء لا القاعدة. وسعر البيع ليس هو سعر التجزئة النهائي بل السعر الذي يبيع به الوسيط السلعة إلى الوسيط الذي يليه في السلسلة. أما سعر التجزئة فهو السعر الذي يدفعه المستهلك.

نظراً لخبرتي في صناعة البن. سأستخدم تجارة البن بالتجزئة لبيان اقتصاديات قنوات التوزيع. عند كل مستوى في السلسلة، يشتري الوسيط البن من المستوى الذي يسبقه ويحصل على هامش ربح بناء على سعر المبيعات إلى المستوى التالي. وهذا الهامش لا يعتمد على التكلفة.

$$\text{نسبة هامش الربح إلى سعر البيع} = \left(\frac{\text{مقدار هامش الربح بالدولار}}{\text{سعر البيع بالدولار}} \right) \times ١٠٠$$

يتبين من هذا المثال كيف أن ما قيمته دولار واحد من البن يمكنه أن يصل إلى المستهلك بسعر ستة دولارات لأنه عند كل مستوى يضيف المشارك في القناة قيمة ويتحمل تكاليف من خلال تحميص البن. أو طحنه. أو تعبئته. أو الترويج للعلامة التجارية. أو توزيع وعرض البن المعبأ للمستهلك. وقد بينت في الشكل التالي ما قدرت أنها اقتصاديات القناة بالنسبة لبن برايفت كولكشن الفاخر من ماكسويل هاوس.

عند كل مستوى من مستويات قناة التوزيع. يؤدي المشارك وظيفته ويأخذ هامشه ويبيع للمشارك التالي الأقرب إلى المستهلك. فإذا كانت إحدى شركات تصنيع البن مثل كرافت فودز تعتقد أن علامة بن برايفت كولكشن الفاخر من ماكسويل هاوس يجب أن يباع الرطل منها بالتجزئة بسعر ٤ دولارات بدلاً من ٦ دولارات. فلابد

حينئذ أن تتغير اقتصاديات السلسلة. لنعد إلى الوراء على امتداد هذه السلسلة لنرى أثرها على الأسعار المحددة في كل مستوى.

سعر البيع × (١ - نسبة هامش الربح)

= سعر بيع مستوى التوزيع السابق.

وبالعودة إلى الوراء على امتداد سلسلة التوزيع، نجد الأمر كالتالي:

٤ دولارات سعر التجزئة للمستهلك × (١ - ٠,٢٣ هامش ربح لبيع التجزئة) = ٣,٠٨ دولار

٣,٠٨ دولار سعر تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة × (١ - ٠,٠٩ هامش ربح لبيع الجملة) = ٢,٨ دولار

٢,٨ دولار هو سعر بيع المجهز كرافت فودز إلى تجار الجملة

عند سعر ٤ دولارات، يجب أن يتساءل مدير العلامة بكرافت فودز عما إذا كان مبلغ ١.٧٥ دولار (٢.٨ دولار - ١.٠٥ دولار) لكل رطل هامشاً كافياً لتغطية التكاليف وتوفير ربح مناسب. فإذا كانت الإجابة بالنفي. وجب عليه أن يراجع من جديد حسابات قناة خطة التسويق. وبالتالي يغير السعر أو عملية التجهيز أو التكلفة نظراً لأن استراتيجية التسويق عملية دائرية. ومثل هذه التغييرات من شأنها أن تؤثر على كافة عناصر الخطة الأخرى.

يمكن أن يملي النفوذ النسبي للمشاركين في القناة قرارات تسعير بناء على اقتصاديات القناة المختارة. ففي حالة كرافت فودز. كان بمقدور مدير العلامة أن يختار سعر التجزئة الأدنى وهو ٤ دولارات في متجر البقالة. ولكنه اختار ٦ دولارات لتحقيق الأرباح المرجوة.

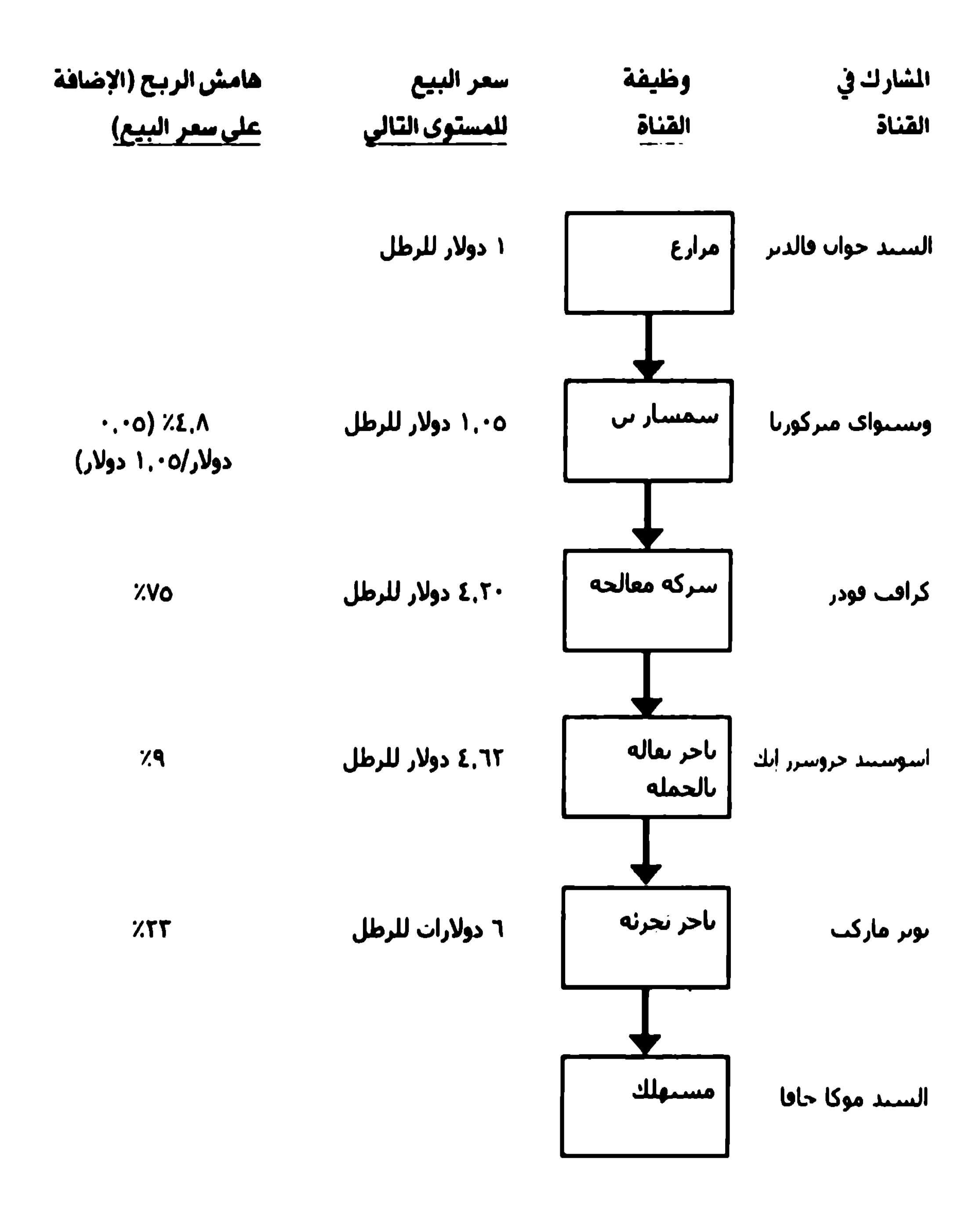
قررت كرافت فودز استخدام قناة بديلة بالإضافة إلى متاجر البقالة وذلك بأن "تجاوزت" وسطاء تجارة البقالة وباعت البن الذي يحمل علامة جيفاليا مباشرة إلى عشاق البن من خلال الطلبات البريدية بسعر يزيد على ٨ دولارات للرطل. وتوجد عادة مجموعة متنوعة من الطرق للوصول إلى المستهلك بالنسبة لمعظم المنتجات. لكل قناة حسابات الهامش الخاص بها. ومن خلال فهمك للحسابات تكون أقدر على اختيار القناة المناسبة.

من صاحب النفوذ في القنوات؟

مسألة نفوذ القناة ذات أهمية بالغة في اختيار المكان الذي تبيع فيه. فإذا كان المنتج فريداً ومطلوباً. كان النفوذ في يد الصانع فيحدد شروط العلاقة، وإلا فإن القوة تكون بيد وسطاء القناة فيملون شروطهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.

في تجارة البقالة. نجد أن نفوذ القناة تحول من الصانعين إلى سلاسل السوبر ماركت. فمع اتحاد سلاسل البقالة صغيرة الحجم لتكوين سلاسل عملاقة في ثمانينيات

قناة التوزيع لبن برايفت كولكشن من ماكسويل هاوس
مع هوامش ربح القناة والأسعار



القرن الماضي. زاد إدراك إدارات السلاسل لامتلاكها عقاراً ثميناً هو "أرفف العرض". إن كل وحدة من المخزون تشغل حيزاً على رف العرض. وكل منتج يتعين تسجيله. وعرضه. واختزانه. (فعندما تنتج شركة مازولا لزيوت الطعام ثلاثة أحجام. فإنها تشغل ثلاث وحدات من المخزون). ومع وجود قدر محدود من المساحة في المتاجر والمخازن. أصبح عقار الأرفف ثميناً، وبات تجار التجزئة يطلبون مقابلاً لعرض كل وحدة. بل إن المسوقين صاروا مثل المهندسين المعماريين فتراهم يعدون مخططات لأرففهم ويتقاتلون على أفضل المواضع.

كثيرا ما تضطر شركات السلع المعبأة. الكبيرة والصغيرة. لدفع رسوم مكانية لسلاسل المتاجر لحجز "مساحة" على أرففها للمنتجات الحالية والجديدة على السواء. في سبعينيات القرن الماضي. كان بوسع عمالقة السلع المعبأة فرض منتجاتهم على البائعين. فعندما كان هناك الكثير من سلاسل البقالة الصغيرة. كان بوسع بروكتر آند جامبل وكرافت فودز التلاعب بالسلاسل من خلال التهديد بقطع منتجاتها الشهيرة عنها. ولكن هذا لم يعد الحال الآن.

وللأسف فإن الرسوم المكانية يمكن أن تصل إلى ملايين الدولارات لعرض منتج جديد على الأرفف. ومن ثم فإنها في الحقيقة تعوق صغار المنافسين عن بيع منتجاتهم في سلاسل المتاجر الكبيرة. فشل صانع أعرفه في الغرب الأوسط يصنع نوعا ممتازا من البيتزا في الانطلاق لأنه عجز عن دفع الرسوم اللازمة للحصول على مكان عرض جيد. وتعتبر الرسوم المكانية "موضوعا ساخنا" في عالم التجزئة. فلا تتردد في إقحامه في الحديث عن ماجستير إدارة الأعمال كلما رغبت في ذلك.

ما دور الإنترنت كقناة توزيع؟

يمكن أن تكون شبكة الإنترنت وسيلة رائعة لبيع المنتجات وهي كقناة للتواصل مع الزبائن لها أربع وظائف تسمى الوظائف الأربع للتسويق عبر الإنترنت. فوظيفة "التجارة" التي يؤديها موقع الويب تتيح البيع ولكن الأهم أنها توفر فاترينة تعمل على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع تلائم مواعيد العميل للتسوق والتصفح ومقارنة المنتجات المعروضة. أما "محتوى" موقعك الإلكتروني فهو امتداد للمنتج حيث يمكنه توفير دعم وقيمة إضافيين. وإن كان جذابا فمن شأنه جذب عملاء محتملين جدد. يوفر موقع iTunes.com ملفات موسيقية لمشغلات آيبود آبل. وباع ما يربو على ٥٠٠ مليون أغنية عام ٢٠٠٤. ويمكن لموقعك أن يوفر "رعاية العملاء" بالسماح لهم بالوصول إلى حساباتهم والتحقق من عمليات التسليم والحصول على أجوبة عن أسئلتهم المتكررة. وهذا يسعد العملاء ويقلل

أيضاً من تكاليف الصانع الخاصة بتقديم خدمة حية للعملاء. وأخيراً فإن مواقع الويب أيضاً تحول العملاء المحتملين الذين تتمخض عنهم جهود التسويق على الإنترنت وفي التليفزيون والإذاعة وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة إلى عملاء حقيقيين.

٥. تطوير المزيج التسويقي

المستهلك ←— السوق ←— المنافسة ←— التوزيع ←— **تخطيط المزيج التسويقي** ←— الاقتصاديات ←— المراجعة

بناءً على الآراء التي يتوصل إليها مدير التسويق من خلال تحليل المستهلك، والسوق، والمنافسة، وقنوات التوزيع، يجب عليه اتخاذ مجموعة من القرارات الملموسة (يسميها حملة ماجستير إدارة الأعمال خطة العمل) واختيار المزيج الذي يريده من جهود التسويق وتنفيذه.

تطوير المزيج التسويقي عملية متطورة تهدف إلى التوصل إلى خطة منسجمة أجزائها مع بعضها البعض ومتعاونة فيما بينها، وذلك مما لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهميته. وأي تغيير يطرأ على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي يعني ضرورة أن يغير المخطط الاستراتيجي التسويقي للشركة كافة العناصر الأخرى بشكل أو بآخر لأن أي عنصر يؤثر في باقي العناصر.

المنتج المكان الترويج السعر

قرارات المنتج

كيف يتلاءم منتجي مع منتجاتي الأخرى؟

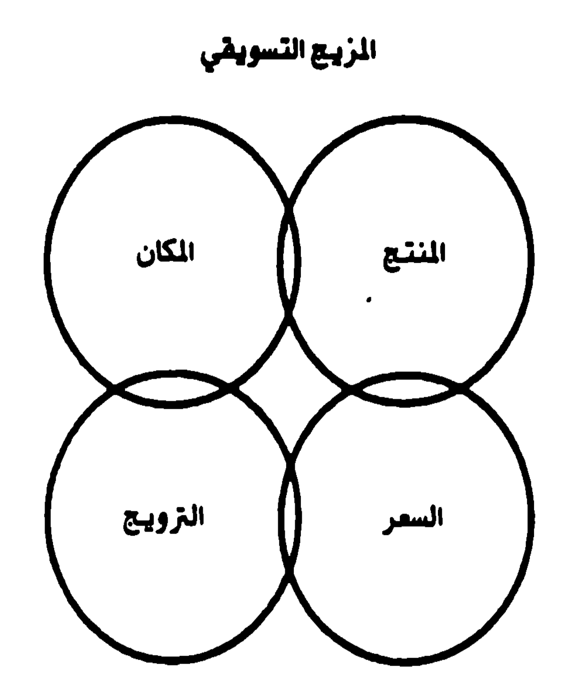
كيف أمير منتجي؟

كيف تؤثر دورة حياة المنتج على خططي؟

كيف يتلاءم المنتج مع أنواع منتجاتي الحالية؟

يحاول هذا السؤال التعرف على مناطق التفاعل بين منتجاتك أو الكشف عن أي قيد على نشاطاتك. فعلى سبيل المثال، إذا أضاف خبراء شركة مايتاج غسالات أطباق إلى خط غسالات الملابس والمجففات الخاص بهم، فإن المنتج، والعملاء، وتجار تجزئة

المزيج التسويقي



غسالات الأطباق سيكونون مشتركين في خط الإنتاج. سيكون هناك تلازم مع هذا التوسع في الخط. ولكن إذا أرادت مايتاج بيع مجففات شعر شخصية. فإن التلازم سيكون مشكوكاً فيه.

كيف اميز منتجي؟

تمييز المنتجات مسألة واسعة تشمل أي طريقة يمكن للمسوق من خلالها أن يبرز منتجه عن غيره في نفس المجال. وبالتالي توجد طرق عدة لفعل هذا:

- **الخصائص:** العدراب
- **الملاءمة:** النصبع وفماً لعرص معس
- **التصميم:** وطبعى، حداب بصرياً
- **الموثوقية:** الصماناب، سناساب الاربحاع
- **التغليف:** اللوں، الحجم، النسكل، الحمايه
- **المقاسات:** مفاساب الملابس، والأحهره، والكمبيوبر، والحمائب
- **الخدمة:** دفه النوفيب، السلوك المهدب، الدوه
- **تسمية العلامة التجارية:** وصع بطاقه الاسم

لو استخدم رالف لورين اسمه الحقيقي. وهو رالف ليفشيتز. لضيّع الفوائد النفسية المستمدة من بطاقة رالف لورين بولو الموجودة على ما قيمته ٢.٧ مليار دولار من الملابس

والكولونيا والبطانيات عام ٢٠٠٤؛ فاسم ليفشيتز يعجز على نحو ما عن نقل صورة الطبقة الأرستقراطية الإنجليزية.

في كثير من الأحوال، يمكن نقل ما يسمى بحقوق ملكية العلامة التجارية الخاصة بمنتج معين إلى منتج جديد باستخدام استراتيجية لتوسيع العلامات أو الخطوط تميزه عن غيره. فقد اختارت كرافت فودز وضع اسم علامة جيل-أوه على منتجاتها الجديدة من البودنج والآيس كريم حيث تمنح هذه العلامة المنتجات الجديدة الشهرة وتقدير العلامة (حقوق ملكية العلامة) التي حققها جيل-أوه على مر العقود والتي تطلب ترسيخها سنوات عديدة من الإعلانات المكلفة. لذا فإن ٩٠٪ من آلاف المنتجات الجديدة التي قدمت منذ ١٩٨٧ كانت عبارة عن توسيعات للخطوط والعلامات. ولكن إذا تم توسيع حقوق ملكية العلامة أكثر مما ينبغي. فمن الممكن أن يضعف مفعولها ويقلل تقدير المستهلكين لفعاليتها.

يؤثر اختيار الأساليب الخاصة بإبراز المنتجات على عملية التسويق برمتها لأنه يرسي الأساس لجهودك الترويجية، مع إمكانية إبراز أي منتج على منافسيه من خلال الإعلانات الإبداعية وجهود الترويج حتى وإن كانت المنتجات المتنافسة متطابقة من الناحية العملية والمادية.

يمكن للخرائط الإدراكية واحتلال مركز سوقي أن يساعدا في إبراز المنتج. جميع خصائص المنتج المذكورة تؤثر على مركزه في السوق. ويستطيع المسوق دائماً أن يطلب من مهندسي المنتجات بشركته تطوير الخصائص المادية للمنتجات إذا كانت الأرباح تبرر هذا. وكما يتضح من الخريطة الإدراكية الخاصة بالفوط الورقية والتي وردت سابقاً. فإن المستهلكين لديهم حاجات معينة ضمن فئة من المنتجات ويدركون كل منتج على نحو مختلف. وتكمن مهمة المسوق في تحديد مركز فريد للمنتج -مستخدما خريطة إدراكية للاسترشاد إذا لزم الأمر- ليأخذ لنفسه موضعا في السوق يسمى غالباً مكانة المنتج في السوق. وكما هو مصور في الخريطة الإدراكية للفوط الورقية سابقاً. فإن علامة براوني من جورجيا باسيفيك تحتل مركزها كفوطة قوية ومتينة لتنظيف القذارة. ويستطيع مدير العلامة أن يختار مكانة تدر أكبر قدر من المبيعات والأرباح من خلال استهداف شريحة سوقية يخدمها منتجه على أفضل صورة ممكنة. ويرتبط احتلال مركز سوقي ارتباطاً وثيقا بالشريحة السوقية المختارة من خلال تحليل المستهلك وتحليل السوق.

كيف تؤثر دورة حياة المنتج على خططي؟

تزداد أهمية مختلف جوانب المنتج في المعارك التنافسية بناء على المرحلة التي يمر بها هذا المنتج في دورة حياته. وقد أوضحنا في مناقشتنا السابقة لدورة حياة المنتج أن خصائص المنتجات لها أهمية بالغة في إبرازها خلال مرحلة النمو. أما في مرحلة النضج فتزداد أهمية تمييز المنتجات. فالتأكيد على خواص الوسائط المتعددة بمشغلات الأقراص المدمجة على سبيل المثال يشير حالياً إلى مرحلة النمو في دورة حياة هذه المنتجات. أما في سوق مسجلات الكاسيت، فالمعركة حول قلب الشريط آلياً وتقليل الضوضاء بتقنية دولبي قد انتهت الآن. ومهما كان القرار الذي تتخذه بشأن منتج بعينه. فسيكون له أثر مؤكد على عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

المنتج   المكان   الترويج   السعر

القرارات الخاصة بمكان المبيعات: أين تبيع؟

كان هدفنا من وراء استعراض قنوات التوزيع هو تحديد الوسائل الموجودة والهوامش المتاحة. أما في هذه المرحلة. وبعد اتخاذ قرارات المنتج واختيار السوق المستهدفة. فعلى المسوق اختيار قناة مناسبة تتفق مع منتجه والمشترين المستهدفين.

أى استراتيجية توزيع يجب أن أستخدم؟

على أى أساس ينبغي أن أختار قناة التوزيع؟

أي استراتيجية توزيع أختار؟

- **الاستراتيجية الحصرية:** البيع في منفذ بيع واحد فقط في كل سوق
- **الاستراتيجية الانتقائية:** البيع في بضعة منافذ فقط في كل سوق
- **الاستراتيجية الشاملة أو المركزة:** البيع في أكبر عدد ممكن من المنافذ

يؤثر مكان البيع على الإدراك الحسي لمنتجك. كما أن اختيار طريقة التوزيع عملية متطورة تتواءم مع الانتشار المطلوب للمنتج طوال دورة حياته على النحو المبين في القسم

الخاص بتحليل السوق. ويمكن لاستراتيجية التسويق أن تبرز منتجك على ما سواه. فإذا قرر مصمم جديد مثلاً بيع منتجاته حصرياً في منافذ نايمان ماركوس، فسوف يضفي هذا طابعاً خاصاً على تلك المنتجات. يميل المستهلكون إلى إدراك خصائص معينة في المنتجات، مثل الشكل، والجودة، والسعر، بناء على المكان الذي تباع فيه. كما يمكن لنفس هذا المصمم أن يختار البيع الانتقائي في المتاجر الكبيرة المتميزة فقط لتحقيق حجم مبيعات أوليّ أكبر. غير أن ذلك لم يكن محل اعتبار سوق الواقي الشمسي لنوافذ السيارات بكاليفورنيا فاختار استراتيجية التوزيع الشاملة. لأن الشركة كانت تريد توزيع الواقي المصنوع من الورق المقوى على أوسع نطاق ممكن وفي أسرع وقت ممكن، فكان الاختيار منطقياً لأن الواقيات -على خلاف ملابس مشاهير المصممين- لا تضفي على صاحبها أي نوع من البريق الاجتماعي ويمكن تقليدها وتصنيعها بسهولة.

كل واحدة من طرق التوزيع هذه تضع مسئوليات معينة على عاتق الصانع. وتاجر التجزئة. فمن خلال اختيار التوزيع الانتقائي، قد يكون الصانع "ملزماً" بتوفير جودة عالية. وخدمة جيدة. وربما دفع مبالغ تعاونية لدعم عملية الترويج. وفي هذه الحالة -عندما يتقاسم المصنعون تكاليف الإعلان مع تجار التجزئة- يسمى هذا النظام الإعلان التعاوني.

في علاقات التوزيع التي تشتمل على تقديم حوافز من المصنعين. ربما يكون تاجر التجزئة كذلك "ملزما" بمنح اهتمام خاص للمنتج من خلال إبرازه من حيث المكان. والترويج. والعرض. والعناية ببيعه. فإذا لم يوف بتلك الالتزامات كان ذلك انتهاكا للعقد يمكن أن يؤدي إلى قطع العلاقة. في حالة رالف لورين. نجد أنه كان على يقين من تفرد خطه الخاص بملابس بولو لدرجة أنه كان أول مصمم يطلب منفذ بيع منفصلا في المتاجر الكبيرة متعددة الأقسام. وكان يوفر لتجار التجزئة ما يرجونه من سمعة وهوامش ربح فكانوا بدورهم ملتزمين بتوفير مكان خاص لمنتجاته وبذل جهود بيع خاصة من أجله.

أي قنوات التوزيع أختار؟

يعتمد هذا على مجموعة متنوعة من العوامل. عادة ما يكون هناك أكثر من اختيار واحد. غير أنه في حالة دمج قناة توزيع معينة في استراتيجية منسجمة مع بعضها

البعض ومتعاونة فيما بينها، فهناك كثير من الاختيارات التي يمكنها أن تنجح. وفيما يلي نورد ثلاثة عوامل تسترشد بها وأنت مقبل على الاختيار.

مواصفات المنتج: ثمة عامل آخر تأخذه بعين الاعتبار هو مستوى الاهتمام المطلوب لإتمام عملية بيع المنتج. ويرتبط هذا بمستوى تعقيده. أو حداثته. أو سعره. حيث إنه من الممكن أن يدل المنتج على حاجتك إلى قوة مبيعات خاصة رغم ما ينطوي عليه هذا الأمر من تكاليف. من ناحية أخرى. نجد أن منتجات مثل الحلوى. والمرطبات تباع من خلال سلسلة من تجار الجملة والموزعين قبل الوصول إلى أرفف المتاجر وهي بسيطة ولا تتطلب رقابة مباشرة من قبل الصانع على طريقة تقديمها وبيعها.

الحاجة إلى الرقابة: يدخل في قرار اختيار المكان قدرة الصانع على حفز قنوات التوزيع لعرض منتجه للبيع بشكل فعال ومناسب. وكلما ابتعد الصانع عن المستهلك من خلال الموزعين. وتجار الجملة. والوسطاء. قلت سيطرته على طريقة بيع منتجه. وعادة ما تمتلك شركات الأدوية الكبرى قوى مبيعات خاصة بها تسمى قوة المبيعات المقيدة وتكون مدربة تدريباً شاملا على تزويد الأطباء بمعلومات ذات مصداقية. فلو كانت شركة ميرك. أو فايزر تعتمدان على قوى مبيعات مستقلة. لما كانت لديهما السيطرة المطلقة على تدريبها ولا على سلوكها في الميدان.

هوامش الربح المرجوة: يساعد تحليل قنوات التوزيع على تحديد الأرباح المتاحة المحتملة. أين تؤخذ هوامش الربح عند كل مستوى؟ هل تستطيع شركتك تسليم المنتج من خلال القنوات بسعر تنافسي مع الاحتفاظ لنفسها بهامش ربح كاف في الوقت ذاته؟ بناء على هوامش الربح المتاحة. يمكن اتخاذ القرارات الخاصة بالقنوات. قررت سنسناتي ميكروويف بيع مكتشفاتها الرادارية مباشرة إلى الجمهور من خلال الإعلانات الجذابة في المجلات بدلا من متاجر الإلكترونيات أو غيرها من المتاجر العامة. حيث كانت الإدارة تعتقد أن التفوق التكنولوجي لطرازي إسكورت وباسبورت سيساعدهما على بيع نفسيهما بنفسيهما. ففضلت الاستئثار بهامش بيع التجزئة بأكمله واستبعاد كافة الوسطاء الذين يوزعون الإلكترونيات ويبيعونها في المعتاد. غير أن استراتيجية الشركة تعثرت لأنها فشلت في الحفاظ على تفوق منتجها تكنولوجياً.

المنتج المكان الترويج السعر

القرارات الترويجية

يشمل الترويج كافة جهود الإعلان والبيع التي تتضمنها خطة التسويق. علماً بأن تحديد الأهداف بالغ الأهمية في تطوير أي حملة ترويجية. وقبل البدء في وضع ميزانية الترويج أو إنفاقها. أنت بحاجة إلى معرفة المهمة التي تريد إنجازها. فالهدف النهائي للترويج هو التأثير على سلوك المشتري وبالتالي يجب تحديد السلوك المرجو. وتتطلب المنتجات المختلفة جهوداً ترويجية مختلفة لأداء مهام مختلفة في مراحل دورات حياتها المختلفة وبناء على مستوياتها المختلفة من التفكير قبل الشراء. ويجب أن تكون مهمة الترويج التي يقع عليها الاختيار لمنتجك متسقة مع عملية الشراء المبينة في تحليل المستهلك الذي أجريته فيما سبق.

عملية الشراء	*مهمة الترويج*
الوعي	عرف بالمنتج. رسالة تحفيز الحاجة
الاهتمام	قدم رسالة جذابة. رسالة تلبية الحاجة
التجربة	حفز الفعل
إعادة الشراء	شجع على شراء المنتج. زد من استخدامه
الولاء	عزز العلامة أو الصورة. عروض الترويج الخاصة

استراتيجية الدفع أم الجذب؟ ينبغي أن تسترشد الجهود الترويجية باستراتيجية معينة كما هي الحال مع التوزيع. استراتيجيات الجذب هي الجهود التي تجذب المشترين إلى منافذ بيع منتجك حيث نرى أن الإعلانات التليفزيونية التي توجه المشاهدين إلى "طلب دجاج بيردو بالاسم من متجرك المحلي" تجذب المستهلكين إلى المتاجر التي تباع فيها. وثمة مهمة أخرى مهمة للترويج هي تشجيع قنوات التوزيع على طلب هذا المنتج وبيعه للمستهلكين. ومثل هذه الجهود يعتبر استراتيجية دفع. فموزعو المشروبات على سبيل المثال يبذلون كثيرا جداً من وقتهم وجهدهم في محاولة إقناع أصحاب المقاهي والكافتيريات بطلب منتجاتهم وترويجها وبيعها. وتشتمل معظم الخطط على عنصر من كلتا الاستراتيجيتين فتراهم في صناعة المشروبات ينفقون مبالغ طائلة على الإعلان عن العلامة وكذلك على الفوز بقدر أكبر من التوزيع في المقاهي.

ماجستير إدارة الأعمال

في عشرة أيام

الطبعة الثالثة

هناك خمس فئات عامة للجهود الترويجية من أجل جذب المشترين إلى المتجر أو دفع قناة التوزيع إلى طلب منتجك. وهي كالتالي:

الإعلان

البيع الشخصي

تنشيط المبيعات

العلاقات العامة والدعاية

البيع المباشر

الإعلان: يتخذ الإعلان أشكالاً عديدة. فمنه التليفزيوني. والإذاعي. ولافتات الطرق. والمجلات. والبحث على شبكة الإنترنت بالكلمات الرئيسية. والصفحات الإعلانية المنبثقة. ورسائل البريد الإلكتروني. والصحف. وهناك أمران مهمان يجب أن تأخذهما بعين الاعتبار في هذا الشأن. وهما الرسالة التي تقصد توصيلها. والقياس الكمي للظهور المطلوب لتوصيل هذه الرسالة.

انتبه من فضلك إلى مفردات القياس التالية لأنها هي ما تدفع ثمنه عندما تشتري إعلاناً. يميل معدومو الخبرة في هذا المجال للإصغاء إلى ثرثرة الإعلانات. وعدم فهمها. والشراء على أي حال. ويشبه شراء الإعلانات شراء بحوث التسويق تماماً. لذا عليك أن تعرف ما تشتري ولما تشتريه. احترس أيها المشتري.

الانتشار والتكرار: يعتبر هذان مقياسين كميين أساسيين للأهداف الإعلامية. فالانتشار هو النسبة المئوية لمن يرون ويسمعون عمليتك الترويجية أو إعلانك في السوق المستهدفة. أما التكرار فهو عدد مرات رؤيتهم أو سماعهم لهما. ويصف المسوقون عدد مرات تعرض شخص معين لرسالة معينة بأنها إجمالي الانطباعات المتروكة لدى الجمهور. ونظرا لسلوك الشراء المرتبط بمختلف المنتجات. يتطلب الأمر مزيجا مختلفا. متنوعة الانتشار والتكرار لتحفيز عملية الشراء. وعند ضرب الانتشار في التكرار. يكون الحاصل مقياسا يسمى نقاط التصنيف الإجمالية. اجمع نقاط التصنيف الإجمالية لتحصل على مجموع نقاط التصنيف. ونقاط التصنيف الإجمالية ومجموع نقاط التصنيف هما مقياسا بيع وشراء الإعلانات الإذاعية والتليفزيونية والخارجية.

كذلك يعتبر متغير الخصائص الديموجرافية المطلوبة ومتغير تجزئة الجمهور المخاطب المطلوبان طرفا بارزا في المعادلة. فبرنامج الجولف الإقليمي المذاع على شبكة

تليفزيونية والموجه للاعبي الجولف الذكور ممن هم في منتصف العمر ويتميزون بالنشاط ويتحصلون على دخل يزيد على ١٠٠ ألف دولار ويقيمون في الجنوب الغربي يمكن استغلاله بكفاءة للإعلان عن مجموعة متنوعة من المنتجات. ولكن أي برنامج تليفزيوني يستقطب مزيجاً عشوائياً من الجماهير الديموجرافية يعتبر أقل قيمة بالنسبة لكل فرد من الجمهور. وحتى إذا كنت تمتلك الوسيلة الإعلامية الصحيحة. فإن اختيار التوقيت أمر أساسي للوصول إلى هدفك.

ارتفاع نقاط التصنيف الإجمالية لا يضمن المبيعات. كما تعتبر الرسالة الموجهة عاملاً حاسماً أيضاً. ويستخدم رجال الإعلان كلمة الإبداع عند الإشارة إلى رسالة الإعلان أو صياغته أو تصميمه. ويطلق على رجال وكالات الإعلان الذين يطورون الأفكار "المبدعون".

يتم شراء الإعلانات في المجلات والصحف بناء على متغيري حجم وتجزئة تداولها. فالمجلات صلاحيتها أطول، ولكن الصحف تخاطب قراء في منطقة جغرافية أقرب كثيرا وأشد تركيزاً. وهو الأفضل لعمليات تنشيط المبيعات. وتشترى المساحات الإعلانية في هذين النوعين من المطبوعات على أساس التكلفة لكل ألف قارئ. وتوفر شركة الخدمات ستاندارد ريت آند داتا سيرفيس قوائم بأسعار الوسائط والقوائم البريدية في صورة سلسلة من الأجزاء بحجم دليل الهاتف.

هناك مقياس تنافسي لوسائل الإعلام هو حصة ترويج السلعة الذي يمكن للمعلن باستخدامه أن يستهدف نسبة معينة من الإنفاق على وسائل الإعلام من قبل كافة المتنافسين ضمن فئة منتجات معينة. ويعتقد المعلنون أن مستوى الإنفاق النسبي يتساوى تماما في أهميته مع إجمالي ما يتم إنفاقه من أموال من أجل امتلاك تأثير في خضم الفوضى الإعلامية والضوضاء التنافسية.

في خضم هذه الفوضى. لم يكن عرض إعلان تليفزيوني لترويج علامة البن المجهولة التي توليت إدارتها خلال فترة تدريبي الصيفي ليؤتي أي ثمار. حيث لم تكن هناك أي فرصة لأي منافس صغير أمام شركات مثل بروكتر آند جامبل. وكرافت فودز. ونستلة التي كانت تنفق الملايين. كما أن عرض أي إعلان مقبول من حيث التكلفة كان سيغرق وسط إعلانات هؤلاء العمالقة.

تذكر أن كل وسيلة إعلام لها نقاط قوتها في الوصول إلى الناس. وأن بعضها أكثر انتقائية من البعض الآخر. ويريد المسوقون الوصول إلى أهدافهم المرجوة بفعالية قدر المستطاع لأجل إحداث السلوك الشرائي المطلوب.

البيع الشخصي: يختار المسوقون البيع الشخصي لإحداث اتصال مباشر مع المشتري لأن موظف المبيعات بمقدوره أن يضفي طابعاً شخصياً على رسالتك كي تتناسب مع حاجات المشتري وموقفه، وبإمكانه أن يرد على الاعتراضات والأسئلة التي تثار في هذه العملية التفاعلية. وتعتبر هذه الوسيلة عموماً العنصر الأغلى في المزيج التسويقي نظراً لارتفاع كلفة العمالة وما يتم دفعه من عمولات:

يجد مدراء المنتجات الجديدة أو المتطورة أو الغالية أن فوائد البيع الشخصي غالباً ما تفوق تكلفته العالية. وفي بعض الأحيان يكون البيع الشخصي هو الوسيلة الوحيدة للوصول إلى المستهلكين لأن بعض الأسواق المستهدفة يتعذر الوصول إليها من خلال وسائل الإعلام الأخرى. وتستخدم أنظمة تنقية المياه، والمستحضرات الدوائية، وماكينات النسخ. والمنتجات الصناعية البيع الشخصي على نطاق واسع في أنواع المزيج التسويقي الذي تستخدمه. وقد أدت كثرة قوائم الأشخاص غير الراغبين في تلقي الاتصالات إلى تقلص الاستفادة من التسويق عبر الهاتف إلى حد بعيد.

هناك نظرية شائعة تقول ن البيع الشخصي هو عملية حل للمشكلات وتقديم للاستشارات. ويرى البروفيسور ديريك أيه. نيوتن بكلية داردن بجامعة فيرجينيا أن البيع الشخصي تطور على مر السنين على أربع مراحل. وهي رجل الموسيقى. والكتالوج المصور. والوصفة السحرية. وحلال المشكلات. فقبل الحرب العالمية الأولى. كان يعتقد أن أسلوب "رجل الموسيقى" في البيع هو السبيل إلى النجاح. حيث كانت شخصية رجل المبيعات هي التي تمكنه من سحر العميل وإقناعه بالبيع. وبعد الحرب العالمية الأولى. كان ينظر إلى "الكتالوج المصور" باعتباره الطريقة الصحيحة للبيع. حيث كان رجال بيع المكانس الكهربائية يعرفون كافة الحقائق المتعلقة بمنتجاتهم وكانت عروضهم التقديمية للمبيعات عبارة عن قراءات تدربوا على إلقائها من الكتالوج. وفي ثلاثينيات القرن الماضي. كان يعتبر الكلام المنمق أو "الوصفة السحرية" هو أفضل أسلوب للبيع. فكان موظفو بيع الموسوعات يسيطرون على العرض التقديمي ويقودون العميل في "طريق مخطط" إلى "بيع مضمون". وتزعم كتب كثيرة من الموجودة حاليا في المكتبات أنها تحتوي على "سر" كيفية إتمام عملية البيع. ويتفق الأكاديميون اليوم أن البيع الشخصي مازال يتطلب شيئاً من الأسلوب المتألق والمعرفة بالمنتج معرفة أشبه بالكاتالوج. ولكن قوى المبيعات يجب أن تمتلك كذلك معرفة قوية بحاجات العميل المحتمل وعمليات الشراء كي تنجح. وينبغي على موظفي المبيعات بيع المنافع التي تحل مشكلات العملاء بدلا من مجرد ترويج المنتجات.

تنشيط المبيعات، صُمم تنشيط المبيعات لإثارة السلوك المطلوب من المستهلكين. وأفراد قوة المبيعات. وغيرهم من المشاركين في قناة التوزيع ولتكميل وتعزيز الجهود الترويجية الأخرى. ولاسيما الإعلان. ولكل نوع من التنشيط مفرداته الخاصة المرتبطة به التي ينبغي أن تكون على وعي بها. وإن لم تكن مسوقاً. فإن معرفتك بهذه المفردات لن يجعل منك خبيرا. ولكنها تستطيع بالتأكيد مساعدتك على الانخراط في محادثة تسويقية ذكية إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وهناك نوعان من التنشيط هما التنشيط الموجه للمستهلك والتنشيط الموجه لقنوات التوزيع.

الأساليب المتوافرة لتنشيط المبيعات للمستهلكين هي الكوبونات. والخصومات. وسياسة ردّ المال. والعينات. والهدايا. والمسابقات.

الكوبونات: عبارة عن طريقة مباشرة لتقديم تخفيض في السعر للمستهلك. فلو قدمت. بوصفك صانعا. ...ما لتجار التجزئة على أمل أن يقدموه بدورهم للمستهلكين. فربما يخيب أملك. ويستخدم المسوقون الكوبونات لتشجيع التجربة والتحول والولاء للعلامة. وغالبا ما توضع كوبونات البقالة في قسم خاص بصحيفة الأحد يسمى "الملحق المستقل". وتحتل الصدارة في هذا النوع ملاحق فالاسيس التي تطبع حوالي نصف القيمة الاسمية للكوبونات التي تقدر بـ ١٠٠ بليون دولار وتوزع سنويا في الملاحق المستقلة أيام الآحاد. ويمكن كذلك توزيع الكوبونات على موقع الشركة على الويب بتكلفة قليلة.

الخصومات: تستخدم مع السلع الأغلى ثمنا. ولاسيما الإلكترونيات. لتخفيض تكلفتها في نظر المستهلك. وهي تتطلب من المشترين ملء أوراق والاحتفاظ بإيصالات وإرسالها بالبريد. ونظرا لهذه الإجراءات. نجد أن الخصومات التي تبلغ ٥٠ دولارا أو أكثر تحظى بمعدل استرداد منخفض. وينبغي على المسوقين تقدير معدل الاسترداد والتكلفة الصافية وإدراج صافي التكلفة في ميزانياتهم التسويقية.

سياسة رد المال: تستخدم عموما لتسريع دورات شراء المستهلك العادي. وزيادة كمية المشتريات. أو تكرار الشراء. بتشجيع المشترين على شراء المنتج وتخزينه. وهذا الأسلوب كثيرا ما يستخدمه صانعو البطاريات. كما يستخدم بذكاء لدفع المستهلكين إلى الشراء والتخزين قبيل عرض ترويجي أو منتج جديد لأحد المنافسين.

العينات: أسلوب مرتفع التكلفة لطرح منتج جديد لأنه يتطلب استثمارا نقديا لإنتاج وتخزين عبوات صغيرة. وهو يناسب المنتجات التي تكون فوائدها "حسية بطبيعتها" ولا يمكن التعبير عنها بفعالية من خلال الإعلان. كما يمكن أن يفلح هذا الأسلوب

مع فئات المنتجات التي يشعر المستهلكون بخطورة في التحول من علامة إلى أخرى في منتجاتها أو مع المنتجات التي يحتمل أن تسفر عن حديث إيجابي عنها بعد استخدامها. ويستخدم كثير من منتجي الشامبوهات الجديدة -وهي منتجات ذات منافع حسية- أسلوب العينات المجانية أو منخفضة التكلفة لأن المستهلكين لا يميلون إلى المخاطرة بأربعة دولارات لتجربة زجاجة كاملة منها. وبالتالي يقلل تقديم العينات من مخاطر التجربة بالنسبة للمشتري.

الهدايا: عبارة عن سلع تقدم لمشتري أحد المنتجات بمقابل ضئيل أو دون مقابل. وتسمى الهدايا التي تغطي أسعارها تكلفتها فقط ذاتية التمويل. كانت شركة هيرشيز تقدم هدايا دورية عبارة عن ساعات وزينات عيد الميلاد وكان يجب على عشاق الشيكولاته كي يحصلوا عليها إرسال أغلفة المنتج إلى الشركة كدليل على الشراء. كما تتم طباعة صورة مستر بابل. رجل رغاوي الحمامات المرح قرنفلي اللون. على قمصان وفوط شاطئ رخيصة توزع مع كل صندوق.

المسابقات واليانصيب: عبارة عن أسلوب ترويج شائع رغم كثرة ما عليه من قيود قانونية لأنه يقترب من أن يكون نوعا من المقامرة. وتجرى مسابقات كثيرة بدعوة العملاء إلى مواقع الشركات على الويب لممارسة لعبة والاشتراك في المسابقة. ومن الضروري إجراء تحليل شامل لقواعد اللعبة والقوانين المعمول بها لتجنب وقوع كارثة. كما يجب التحقق من قواعد اللعبة واحتمال الفوز فيها لضمان تغطية الميزانية الترويجية للتكاليف المتوقعة. أقامت سلسلة مطاعم ماكدونالدز مسابقة خلال الأولمبياد الصيفية عام ١٩٨٤. وكانت تستبدل تذكرة المسابقة بطعام مجاني وجوائز أخرى كلما فازت الولايات المتحدة بميدالية. وعندما قاطعت الكتلة الشيوعية دورة الألعاب. فازت الولايات المتحدة بمعظم الميداليات فأصبحت معظم تذاكر المسابقة فائزة. وهو ما زاد التكلفة بالنسبة لماكدونالدز.

تشمل أدوات تنشيط المبيعات الموجهة إلى التجار مسابقات البيع. وعروض نقطة الشراء. وحوافز التجار. والمعارض التجارية. والعروض التوضيحية داخل المتجر.

هناك مجموعة متنوعة من عروض نقطة الشراء ويتطلب الوصول بها إلى المتاجر تعاونا من التجار. ويمكن أن يكون إعلان نقطة الشراء على رف متجر التجزئة عبارة عن إعلان. أو ملصق. أو لافتة صغيرة متصلة بآخر الرف تحمل إعلانا صغيرا للفت الانتباه. وعندما يكون مثل هذا الإعلان في آخر الممر يطلق عليه اسم إعلان نهاية الممر.

ولكي يحصل المسوق على هذه الأماكن المميزة، لابد أن يغري تاجر التجزئة بتوفير هامش مرتفع لكل سلعة. أو إجمالي حركة أكبر على السلع ذات الهامش المنخفض.

حوافز التجار والموظفين: تسمى المدفوعات التي تقدم للتجار نظير الدعم التسويقي بالمكافآت. ويمكن أن تكون في صورة رسوم مكانية. أو خصومات أو مدفوعات نقدية. أو بضاعة مجانية. أو جوائز. وهي تمكن التاجر من تخفيض سعر المنتج. أو ترويجه. أو عرضه للبيع. كما يمكن للصانع أن يعطي حوافز للعاملين لدى التاجر ليضعوا إعلانات داخل المتجر أو منحهم جوائز لتحقيق معدلات المبيعات المستهدفة.

المعارض التجارية: عبارة عن وسيلة لترويج منتج جديد أو حالي لدى تجار الجملة. والوسطاء. وتجار التجزئة. والموزعين وهي تسعى إلى تشجيع المشاركين في القناة على بيع منتجك. فمثلا. أي شركة جديدة مبتدئة تصنع الأدوات المنزلية تحتاج إلى حضور المعارض التجارية لتطوير علاقات توزيع لبيع منتجاتها إلى تجار التجزئة. طور علاقات تجارية إن لم تكن لديك بالفعل.

العروض التوضيحية داخل المتجر: كثيرا ما يتم استخدام خبراء مدربين من طرف الصانعين لترويج المنتجات التي ليس من شأنها أن تجذب اهتمام المستهلك أو تلقى قبول التجار بدون ذلك. فالباعة الجائلون الذين يبيعون أدوات المطبخ يقدمون عروضا توضيحية مستخدمين الشفرات ليصنعوا من الخضراوات العادية زينة "جميلة" للأطباق. كما تؤدي سيدات كلينيك المرتديات ثيابهن البيضاء الفضفاضة مهمة مماثلة بصناديقهن التي تحتوي على الجمال "الطبيعي" في ركن مستحضرات التجميل. ويستخدم كثيرون من تجار التجزئة مشغلات الدي في دي لتقديم عرض توضيحي مسجل عندما يكون إجراء عرض حي أمرا غير عملي.

أيا كان الأسلوب الذي تختاره من أساليب تنشيط المبيعات في المزيج التسويقي. فإنه لابد لكل عنصر أن يكون له رسالة تسويقية واضحة لتبرير تكلفته في المزيج التسويقي.

العلاقات العامة والدعاية: العلاقات العامة عبارة عن وسيلة ترويج تستخدم لمخاطبة جمهور أوسع. وتهدف إلى خلق مناخ ملائم لمنتجك لا إلى بيعه بيعا مباشرا. ويمكن أن تضم قائمة أهدافها المحتملة الساسة والمجتمعات التي تعمل فيها الشركة. ويمكن إعداد رسالة العلاقات العامة لخلق شهرة للشركة. أو تصحيح انطباع خاطئ عنها أو

موقف واقعي تتعرض له، أو لتفسير تصرفاتها. وغالباً ما تستخدم رعاية الفعاليات أو الأنشطة المهمة، أو الأعمال الخيرية لخلق ما يعرف بتأثير الهالة. وهو شعور إيجابي تجاه الشركة ومنتجاتها. فرعاية شركة هولمارك كاردز لبرنامج هولمارك هول أوف فيم في التليفزيون الأمريكي ربطت اسمها واسم منتجاتها بصفات الجودة، والثقافة، وحسن المواطنة.

ونظراً لأن أهداف العلاقات العامة ليست محددة مثل أهداف المبيعات، فإن نتائجها أصعب في قياسها. وغالباً ما تستخدم استطلاعات الرأي لقياس نجاحها.

تشمل العلاقات العامة كذلك التسويق الفيروسي. فمن خلال محاولة الوصول إلى قادة الرأي يمكن للمسوق خلق ضجة حول منتجه بدون إعلان في التليفزيون حيث إن إثارة مناقشة إيجابية حول منتجه في غرف الدردشة على الإنترنت أو من خلال الرسائل الإخبارية المؤسسية وداخل الجامعات بإمكانه أن يطلق هذا المنتج ويحفز المبيعات. في عصر الإنترنت، يمكن للتسويق الفيروسي أن يترجم سريعاً إلى مبيعات مباشرة قابلة للقياس.



"إنني أتمتع بالمصداقية، يمكنني أن أصفيها على هذه الشركة بالسعر المناسب".

الدعاية أحد أشكال العلاقات العامة. وهي أي صورة غير مدفوعة الأجر من صور الاتصال الإعلامي حول الشركة أو المنتج. ويمكن أن تكون على هيئة قصة إخبارية. أو حتى ظهور المنتج في وسائل الإعلام. والدعاية سلاح ذو حدين: فالجمهور يرونها أكثر مصداقية لأنها غير مدفوعة الثمن. ولكن في المقابل يمتلك المسوق سيطرة أقل على الرسالة. وتستخدم المؤتمرات. والبيانات الصحفية. واستعمال المنتجات من قبل المشاهير. والفعاليات المنظمة لجذب اهتمام وسائل الإعلام. كما يتيح لك استخدام وكالة علاقات عامة الوصول إلى اتصالاتها الإعلامية للاستئثار بالجمهور على أمل السيطرة على الانطباع الذي ينشأ حول شركتك ومنتجاتك.

عندما يرتدي نجم التنس بيت سامبراس أو أندريه أجاسي أحذية وملابس نايك الرياضية في البطولة الأمريكية المفتوحة. لا يسع التليفزيون إلا أن يعرض نايك على الشاشة كلما ضرب اللاعب الكرة أو صدها. وهذا الوقت على الشبكة التليفزيونية له قيمة عظيمة. فإذا ظهر الرياضي في أخبار المساء القومية التي يتكلف إعلان فيها مدته ثلاثون ثانية ٥٠ ألف دولار. أو في مجلة سبورتس إلاسترايتد التي تتكلف صفحة الإعلان فيها ١٥٠ ألف دولار. يمكن أن تصبح قيمة الظهور الإعلامي المجاني عظيمة.

وبناء على ذلك. يرصد التنفيذيون في مجال العلاقات العامة فعاليتهم بقياس قيمة ما يستحوذون عليه من وقت أو مساحة في وسائل الإعلام. وتعد شركات خدمات الرصد من قبيل شركة بوريلز لجمع المعلومات المنشورة في الصحف تقارير حول الظهور الإعلامي بغرض العلاقات العامة والإعلان لعملائها في مختلف أنحاء البلاد. كما يمكن أن ترصد بوريلز المنافسين بنفس الطريقة. ورغم تجاهل الدعاية في المزيج التسويقي في معظم الأحيان. إلا أنها غالبا ما تحدث أثرا هائلا إذا تم تنسيقها بمهارة وإبداع.

المبيعات المباشرة: تشمل المبيعات المباشرة عالم الإنترنت. والبريد الدعائي. والكتالوجات. وشبكات التسوق. والإعلانات التليفزيونية الطويلة. والمبيعات المباشرة مجالها واسع حيث تجاوزت مبيعات شبكة الإنترنت ١٥٠ مليار دولار في عام ٢٠٠٤ وهي تنمو بسرعة. وفي عام ٢٠٠٣. بلغت مبيعات الكتالوجات ١٣٣ مليار دولار. حيث أرسلت أكثر من ٨ آلاف شركة ١٧ مليار كتالوج بالبريد خلال ذلك العام. وفي عام ٢٠٠٤. بلغت عائدات شبكة التسوق المنزلي الرائدة كيو في سي نيتورك إنك أكثر من ٤ مليارات دولار.

تتلخص طبيعة لعبة البريد المباشر في التجزئة ثم التجزئة ثم التجزئة. ويستهدف مرسلو البريد سوقهم بقائمة بريدية مركزة لأجل الوصول إلى تلك الأسر مباشرة برسالة

بريدية جذابة. ويمكن تطوير القوائم داخلياً أو شراؤها من بائعيها المدرجين في دليل ستاندارد ريت آند داتا سيرفيس للبيانات. وكلما كانت القائمة أكثر تحديداً. وثراء. وتركيزا على تركيبة سكانية مستهدفة. زادت التكلفة لكل ألف اسم. ويتم رصد النتائج حسب معدل العائد والقيمة الدولارية لكل طلبية. ونظراً لأن جماهير التليفزيون يفتقرون إلى الانتقائية التي تتيحها القائمة. لا يمكن لإعلانات المبيعات التليفزيونية أن تكون أكثر مباشرة في توجيهها من البريد المباشر. والتسويق على الإنترنت وسيلة كبيرة ومتنامية للاتصال المباشر بالعميل والحصول على رد مباشر منه. ففي عام ٢٠٠٤. أنفق المسوقون ما يزيد على ٨ مليارات دولار على الإعلانات على شبكة الإنترنت. ويتم شراء الإعلان بالكلمة الرئيسية على محركي البحث على الإنترنت جوجل وياهوو على أساس التكلفة لكل نقرة. فينتقي المعلن زبائنه حسب اهتماماتهم عندما يبدون اهتماما. وفي عملية مزايدة تنافسية. نجد أن الكلمة الأكثر طلبا يتم تسعيرها بسعر السوق. ونظرا لأن التكلفة على أساس النقرة محددة بدقة. ينبغي حساب تحويل المبيعات المحتملة إلى مبيعات محققة والأرباح الناتجة عنها حساباً دقيقاً. فإذا كان للعميل قيمة مستمرة. تعين وضع القيمة العمرية في الاعتبار. وتشتمل الأساليب الأخرى للإعلان على شبكة الإنترنت على إعلانات رءوس صفحات الويب. والصفحات المنبثقة. ورسائل البريد الإلكتروني لاستهداف الجمهور.

المكون الآخر لكل من البريد المباشر وشبكة الإنترنت والبيع التليفزيوني هو التنفيذ. وهو عملية تسجيل الطلب. وتجهيزه. وإدارة المخزون. والإرسال بالبريد. وخدمة العملاء. لأنه من الواجب تنفيذ ما يطلبه ويحلم به مشاهدو شبكة هوم شوبنج نيتورك للتسوق الذين يريدون شراء دمى جديرة بالاقتناء. ومن الممكن أن تنفذ هذه العملية داخليا أو توكل إلى شركة تنفيذ تتولى هذه المهمة نظير رسم على كل طلب فوق حد أدنى معين من الطلبات. وهذه الطريقة توفر للشركات الصغيرة الاستثمار الأولي المطلوب لتأسيس قدرات تنفيذ داخلية. وينبغي عدم تجاهل البيع المباشر كقناة محتملة إلى المستهلك لأنه صار جزءا كبيرا من الاقتصاد. أما المسألة الشائكة المرتبطة بهذه الطريقة البيعية فهي الحركة الارتجاعية ضد تأثير (الأخ الأكبر) المتمثل في تسجيل معلومات شخصية جدا في قوائم الإرسال البريدي التي تولد كثيرا من الإعلانات ذات الطابع الشخصي. ويعتبر هذا الموضوع -مثله مثل الرسوم المكانية- موضوعا "ساخنا" في مناقشات حملة ماجستير إدارة الأعمال.

كل طريقة من طرق الترويج. سواء الإعلان. أو البيع الشخصي. أو تنشيط المبيعات. أو العلاقات العامة. أو البيع المباشر يمكننا تحقيق مهمة منفصلة حسب المنتج. وعكان

البيع. والسعر. والمسوق الموهوب يقصد لوحة خيارات الترويج ويؤلف منها استراتيجية تسويق منسقة لبيع المنتج بكفاءة.

المنتج المكان الترويج السعر

قرارات التسعير: أي سعر أطلب؟

يمكن لقرار التسعير -مثله مثل قرارات المنتج- أن يؤثر تأثيراً كبيراً على المزيج التسويقي باقتراح قناة توزيع أو استراتيجية إعلانية. والتسعير في حد ذاته قادر على إبراز منتجك على المنتجات المنافسة: فكل من كيا ورولز-رويس يبرزان على طرفين متقابلين فيما يتعلق بأسعار السيارات. وهناك الكثير من الأسباب المنطقية وراء تسعير أي منتج أو خدمة. ألم تر زوجين من أحذية نايك يصلحان لرياضات مختلفة يباعان بسعر ٥٩.٩٥ دولار بدلاً من ٦٠ دولاراً تحقيقاً لميزة نفسية؟ علاوة على التسعير النفسي. هناك ثماني طرق واستراتيجيات تسعير رئيسية تشير إليها البحوث وتحاليل الحالات.

التكلفة زائد قيمة معينة: هذه طريقة بسيطة تتمثل في حساب التكلفة وإضافة هامش الربح المطلوب. ويستخدمها مقاولو الطرق السريعة رغم أنها ليست الطريقة الملائمة للتسعير.

القيمة المدركة بالنسبة للمستهلك: يمكنك أن تطلب من العميل ثمن القيمة التي تقدمها له وذلك بغض النظر عن التكلفة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك قطع الغيار. حيث يطلب الصانع ثمنا باهظا لصامولة أو مسمار قليل التكلفة رغم أهميته الشديدة. أسرّ صاحب أحد مصانع التركيبات إلى مجموعة من زملائي خلال زيارة إلى مصنعه تحت إشراف الكلية أن شركته تحقق معظم أرباحها من عنبر قطع الغيار الذي تبلغ مساحته عشرين قدماً في عشرين قدماً. وليس من خطوط التجميع الطويلة الضخمة التي تنتج التركيبات. فإذا كان السعر المطلوب في سلعة معينة يتوافق مع منافعها وفوائدها. فسوف يعتبر المشتري هذا السعر مناسباً. ولكن تذكر أن هناك حدودا حتى في المواقف الاحتكارية.

رفع السعر في البداية: في بداية مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج، يمكن للشركة أن تختار سعراً مرتفعاً وتحقق هوامش ربح مرتفعة من وراء منتج جديد أو خدمة جديدة مع إمكان إنفاق هذه الهوامش على مزيد من البحوث والتطوير كما هي الحال في الصناعات ذات التقنية المتقدمة. أو لإعطاء مكافأة فورية لأصحاب المنشأة على تقديمهم أحدث صيحة من المنتجات. وقد استخدمت شركة آر سي أيه هذه الاستراتيجية لطلب سعر مرتفع في التليفزيونات الملونة عندما قدمتها لأول مرة في ستينيات القرن الماضي.

الاختراق: يمكن استخدام هذه الاستراتيجية التسعيرية في المرحلة التقديمية أو في وقت لاحق من دورة حياة المنتج. وهي تستخدم سعراً منخفضاً للحصول على حصة سوقية ضخمة، وهدفها الأساسي تخفيض التكاليف لكل وحدة من خلال إنتاج وحدات كثيرة على أمل اختراق السوق والسيطرة عليه في النهاية نتيجة لانخفاض التكلفة.

علاقة السعر/الجودة: نظراً لأن إدراكات المستهلك لا تقوم بالضرورة على خصائص المنتج المادية فحسب، فإن الجودة "المدركة" غالباً ما تتأثر بسعر هذا المنتج. وتعتبر الملابس والعطور والحلي أمثلة على ذلك. حيث يؤثر السعر نفسه على إدراك خصائصها فنجد أن المستهلكين غالباً ما يصفون منتجاً معينا بحسن الشكل، وجودة الصناعة لا لشيء إلا لأن سعره مرتفع.

مضاهاة المنافسين: كثيرا ما تقرر الاستراتيجيات مضاهاة أسعار المنافسين أو التفوق عليها للحصول على حصة سوقية أو الاحتفاظ بالحصة في سوق تتسم بالتنافس. وهو ما يصدق بشكل خاص على المنتجات السلعية والخدمات مثل البنزين، والحديد، وتذاكر الطيران. ولاقتصاديات بيع المنتج من خلال سلسلة التوزيع، على النحو المبين في مناقشتنا لقنوات التوزيع، أثر كبير على السعر الذي يمكن للصانع أن يطلبه لبيع منتجه لسلسلة التوزيع مع الاحتفاظ بسعر تجزئة تنافسي في الوقت نفسه.

تحقيق أهداف الربح بناء على حجم السوق: إذا كانت السوق محدودة الحجم، فلابد من تحديد سعر يسمح بربح كاف لتبرير جهود التسويق والصناعة. فإذا كان المنتج لا يستطيع فرض سعر مربح، فإن تخفيض التكلفة يحتم عليك أن تبحث عن أسواق أخرى للمستخدمين أو تجري تحسينات على عملية التصنيع.

التسعير بناء على المرونة السعرية للمشتري: تصف المرونة السعرية كيفية تغير سلوك المشتري نتيجة للتغير الذي يطرأ على السعر. فالمشترون أصحاب الطلب المرن لا يقبلون بسهولة رفع الأسعار ويزداد طلبهم وينخفض تبعاً لتغير السعر. أما المشترون أصحاب الطلب غير المرن. فلا يهتمون بالزيادات السعرية ولا تنخفض كمية مشترياتهم أو معدلها بناء على السعر. فمدخنو التبغ ومدمنو الكوكايين النقي استوعبوا العديد من الزيادات السعرية ومازالوا يواصلون الشراء لأن إدمانهم يجعل طلبهم غير مرن تجاه السعر. فإذا كان المشترون مرنين. فلن يدفعوا ما هو أكثر من نقطة سعرية معينة. وسيتوقفون عن الشراء أو يشترون أقل كثيرا على حسب شدة رغباتهم. أو صافي دخلهم. أو حدودهم النفسية فيما يتعلق بالسعر. فانخفاض أسعار تذاكر الطيران يشجع السفريات السياحية. أما ارتفاعها فيدفع السياح إلى القيام بالمزيد من الرحلات بالسيارة أو البقاء في بيوتهم.

يمكن اتباع الكثير من الطرق مع أي منتج. ففي حالة البن الفاخر المعبأ. نجد "المنتج" المتميز ربما يتطلب عبوة مميزة. و"سعراً" مرتفعاً. و"ترويجا" مركزا. و"مكاناً" منتقى للتوزيع. ولكن المعيار هو الاقتصاديات. هل يمكنني أن أفعل هذا وأحقق ربحا؟

٦. ما اقتصاديات خطتي؟

المستهلك ---◄ السوق —◄ المنافسة —◄ التوزيع ---◄ المزيج التسويقي ---◄ حدد الاقتصاديات ---◄ راجع

ربما تكون هذه آخر خطوات التحليل التسويقي كما أنها قد تعيد مدير التسويق مباشرة إلى حيث بدأ بخفي حنين. وأنا بذلك أعني أن تحليل المستهلك قد يكون نموذجيا. والمزيج التسويقي ممتازاً. ورغم ذلك لا تحقق العملية ربحا. فربما تكون التكاليف مرتفعة للغاية وسعر السوق منخفضاً للغاية. وربما يتطلب الوصول إلى نقطة التعادل حجم مبيعات مرتفعاً بشكل غير واقعي. في تلك الحالات المؤسفة. يتعين إعادة بدء عملية استراتيجية التسويق الدائرية بأكملها من جديد في محاولة لإيجاد حل مربح. ولكي تتأكد مما إذا كنت قد وضعت خطة مربحة ومعقولة في الوقت نفسه. لابد أن تجيب عن العديد من الأسئلة.

ما التكاليف؟

ما نقطة التعادل؟

ما المدة اللازمة لاسترداد استثماراتي؟

ما تكاليفي؟ هل هي ثابتة أم متغيرة؟

ينبغي أن يكون أول سؤال حول التكلفة يطرح على مدير التسويق هو: "أي التكاليف متغير وأيها ثابت؟" إذا بدا لك أن هذا أمر محاسبي. فهو فعلاً كذلك.

التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تتغير تبعاً لحجم المنتجات المباعة أو المصنوعة. فتكاليف الخامات والعمالة تكاليف متغيرة. حيث يرتفع إجمالي هذه التكاليف مع بيع أو تصنيع المزيد من الوحدات. أما *التكاليف الثابتة* فلا تتغير حسب الحجم حتى بدون أي مبيعات حيث لا تتغير تكاليف الإيجار. ورواتب المشرفين مع تقلب الحجم. ولكن بالطبع في نطاق مناسب. وأعني بهذا أنه في حالة زيادة المبيعات ثلاثة أضعاف مثلاً، فقد تظهر ضرورة استئجار مصنع جديد. وبالتالي فإن التكاليف الثابتة سترتفع. كما تعتبر النفقات الترويجية من قبيل الإعلان تكلفة ثابتة في خطة التسويق. لأنه حتى لو حدث وفشل المنتج تماماً. تكون أموال الإعلانات قد أنفقت بالفعل. ولذا تسمى تكاليف غارقة لأنها "تغرق" في محيط التليفزيون بعد بث الإعلان مهما كان. أما إجمالي التكاليف فهو مجموع التكاليف المتغيرة والثابتة.

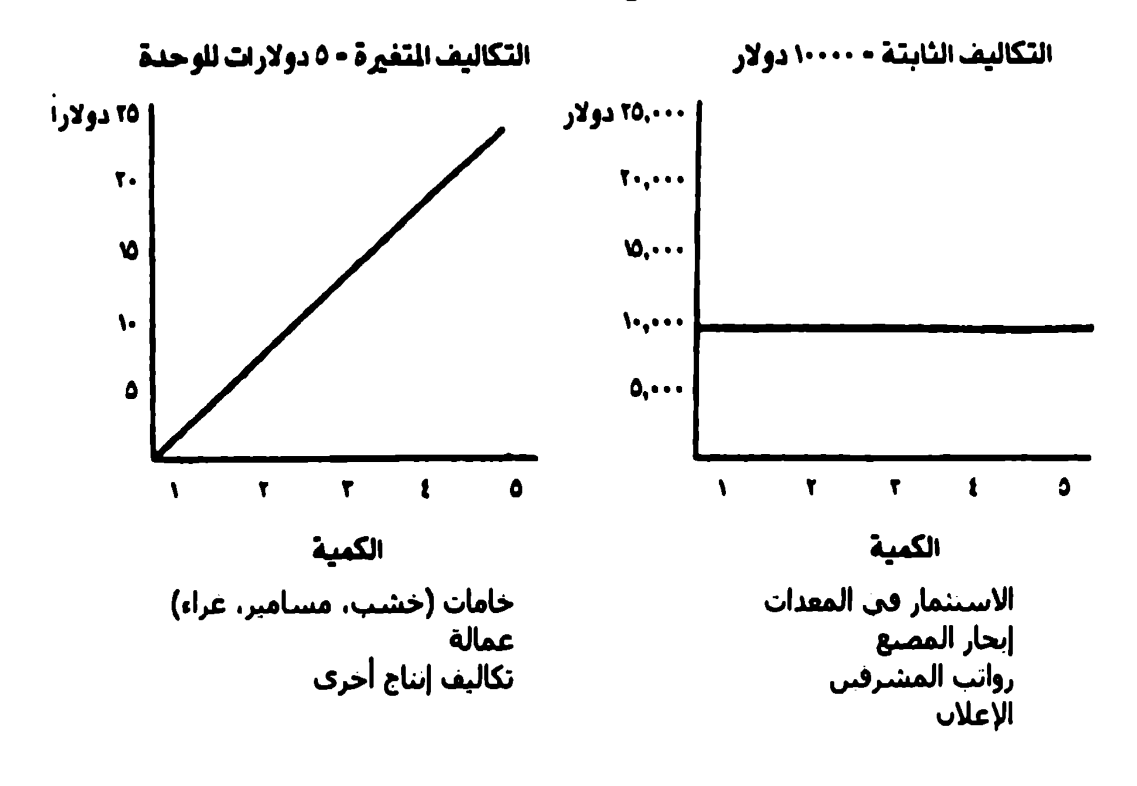
إجمالي التكاليف = التكاليف المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات المباعة + التكاليف الثابتة

ويمكن تصوير هذه المعادلة بيانيا كما هو موضح في الصفحة التالية.

يتبين لنا من الرسمين البيانيين أن التكاليف الثابتة تظل دون تغيير بغض النظر عن حجم الوحدات. وعند الانتهاء من إنتاج الوحدات. تتم إضافة التكاليف المتغيرة إلى التكاليف الثابتة لنحصل على إجمالي التكاليف.

ما نقطة التعادل وهل هي معقولة؟

نقطة التعادل هي النقطة التي تسترد عندها التكاليف الثابتة من بيع السلع ولكن دون تحقيق ربح. فالترويج والتصنيع مكلفان. ومن ثم يجب إيجاد طريقة لتعويض هذه الاستثمارات. وهذا هو المقصد الأساسي من التسويق: استرداد التكاليف وتحقيق الأرباح.



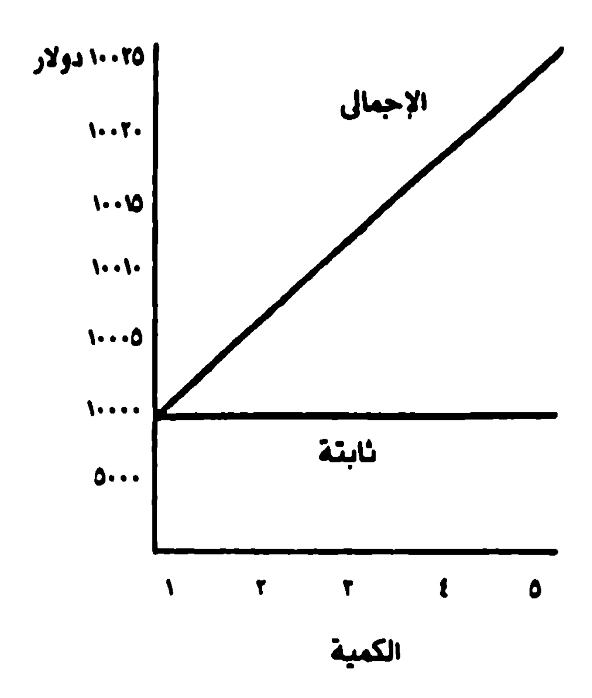
حجم وحدات نقطة التعادل = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{إسهام الوحدة}}$

(إسهام الوحدة = سعر البيع − التكاليف المتغيرة)

باستخدام البيانات التي تحصلت عليها من صناعة البن. أوردت مثالا واقعياً فيما يلي. قدرت أسعار وتكاليف خطة تسويق مقترحة للبن المكسيكي الفاخر كالتالي:

	التكلفة	نوع التكلفة
سعر مبيعات التجزئة	٦ دولارات للرطل	
سعر البيع للموزعين	٤.٢٠ دولار للرطل	
تكلفة حبوب البن	١ دولار للرطل	متغيرة
تكلفة التحميص والتجهيز	٠.٤٤ دولار للرطل	متغيرة
تكلفة التعبئة	٠.٥٥ دولار للرطل	متغيرة
تكلفة الشحن	٠.٢٥ دولار للرطل	متغيرة
مكافآت ورسوم مكانية	٥٠ ألف دولار	ثابتة
إيجار معدات إنتاج	١٢ ألف دولار	ثابتة
جهود ترويجية	١٥٠ ألف دولار	ثابتة

التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة = إجمالي التكاليف



تم حساب حجم التعادل كالتالي:

$$\frac{(\text{٥٠٠٠٠ دولار + ١٢٠٠٠ دولار + ١٥٠٠٠٠ دولار})}{[\text{٤.٢٠ دولار} - (\text{١ + ٠.٤٤ + ٠.٥٥ + ٠.٢٥})]}$$

= ١٠٨١٦٣ رطل

أما مبيعات التعادل بالدولار فكانت كالتالي:

١٠٨١٦٣ رطل × ٦ دولارات للرطل = ٦٤٨٩٧٨ دولار

يمكن استخدام المعادلة ذاتها لحساب الحجم المستهدف لتحقيق ربح معين.

$$\text{الحجم المستهدف} = \frac{(\text{التكاليف الثابتة + الربح})}{\text{إسهام الوحدة}}$$

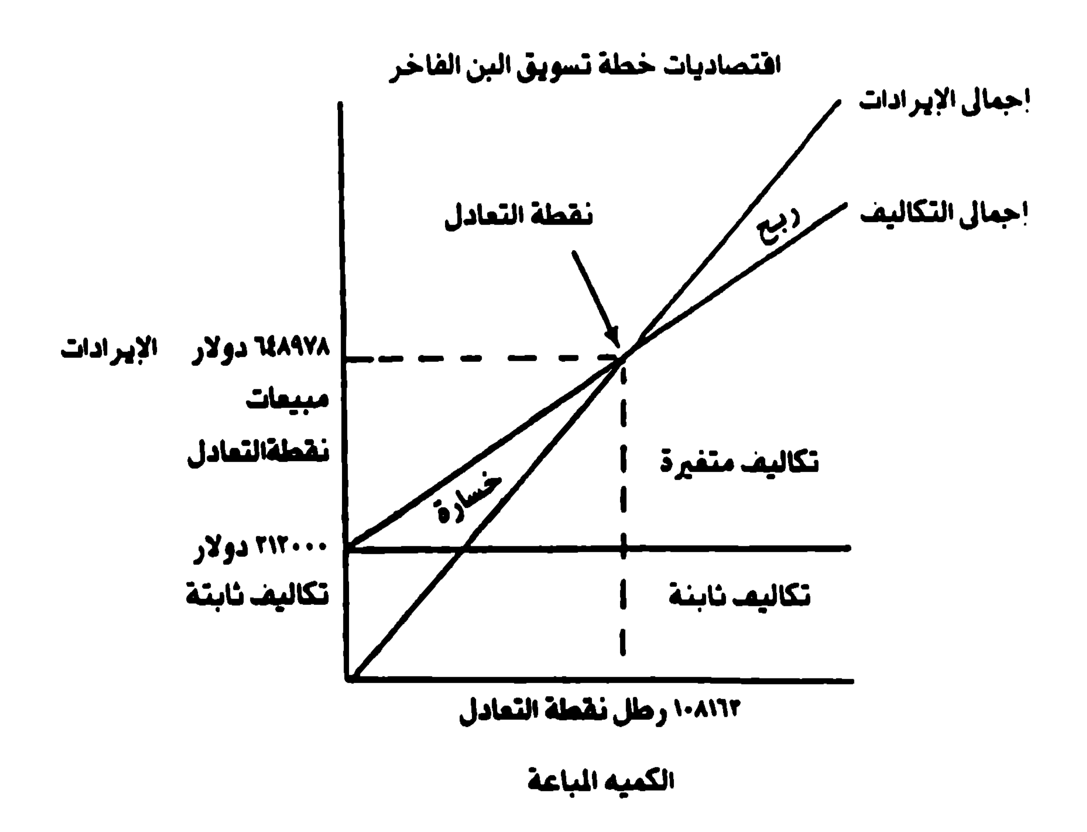
لتحقيق ربح مستهدف مقداره ٣٠ ألف دولار. عليك فقط إضافة الربح إلى التكاليف الثابتة في البسط.

$$\frac{(\text{٢١٢٠٠٠ + ٣٠٠٠٠})}{(\text{٤.٢٠ دولار} - \text{٢.٢٤ دولار})}$$ = ١٢٣٤٦٩ رطل. وهي الحجم المستهدف

١٢٣٤٦٩ رطل × ٦ دولارات = ٧٤٠٨١٤ دولار. وهي مبيعات التجزئة المستهدفة

أحد الجوانب شديدة الأهمية لهذا التحليل هو عدم اشتماله على التكاليف التي "غرقت" في تطوير المنتج أو الحملة الإعلانية إذا كانت قد أنفقت بالفعل. إن تقييم الاقتصاديات يجرى دائماً من منظور الحاضر مع ضرورة عدم البكاء أبداً على اللبن المسكوب وتقرير ما إذا كان بوسعك تحقيق ربح من وراء الإنفاق التسويقي المقترح في المستقبل. على سبيل المثال. إذا كان خليط البن ثمرة إنفاق ملايين الدولارات على البحوث. فهذا الإنفاق لا علاقة له بالقرار الخاص بإنفاق أو عدم إنفاق مزيد من الأموال لتسويقه لأنك لو ضمّنت ملايين الدولارات التي تكلفتها الأبحاث فستكون النتيجة "فشلا" محققا. ولكن الآن وقد تبددت تلك الأموال. ربما يكون من المربح أن تستثمر مزيدا من المال في مجهود ترويجي.

التصوير البياني لاقتصاديات خطة تسويق البن المكسيكي كان يبدو كما يلي:



هل نقطة التعادل معقولة بالنسبة للسوق ذات الصلة؟

يجب أن تكون خطوتك التالية هي الإجابة عن هذا السؤال. في مثال البن. كانت مبيعات تجزئة التعادل البالغة ٦٤٨٩٧٨ دولار تمثل حصة قدرها ٠.٢٦ بالمائة من سوق البن الفاخر السادة المباع من خلال قناة السوبر ماركت والبالغ حجمه ٢٤٨ مليون دولار على النحو المبين سابقاً في هذا الفصل. مبيعات التجزئة المستهدفة البالغة ٧٤٠٨١٤

دولار لم تكن تساوي إلا حصة مقدارها ٠.٣٪ من السوق ذات الصلة. عند ذلك المستوى. تبدو الخطة معقولة لو كنت أعتقد أن إنفاق ١٥٠ ألف دولار على الترويج و ٥٠ ألف دولار على حوافز التجار من شأنه أن يسفر عن مبيعات مقدارها ٧٤٠٨١٤ دولار. تصور هذا. لقد كان بوسعي أن أحقق هدفي بحصة مقدارها ٠.٣٪ فقط من السوق!

ومع الأسف فإن استهداف حصة صغيرة ربما يؤدي بك إلى اعتقاد سهولة الحصول عليها. كم كان الصراع عنيفاً على رف البقال؟ إذا وصل البن إلى الرف. فذلك يعني ضرورة إزاحة بن خاص بمنتج آخر من عليه. فكيف سيكون رد فعل هذا المنتج؟ بعد وصول البن إلى السوبر ماركت. هل كانت الشركة على استعداد لمواصلة دعمه في حالة استهداف مكانه على الرف من قبل أحد المنافسين؟ في حالتي لم تكن الشركة مستعدة بعد لتقديم ذلك الالتزام طويل الأجل تجاه البن.

ما الوقت اللازم لاسترداد الاستثمارات؟

هذه عقبة أخرى كثيرا ما تستخدمها الشركات لتقييم مشروعات التسويق عندما يكون أمامها عدد كبير تختار من بينه، حيث تريد الشركات معرفة كم سيستغرق استرداد استثماراتها. انس أمر الربح. معادلة استرداد الاستثمارات هي كالتالي:

$$\frac{\text{الاستثمار الأولي}}{\text{الربح السنوي}}$$

في مثال البن. ستكون العملية الحسابية كالتالي:

$$\frac{\text{٢١٢٠٠٠ دولار}}{\text{٣٠٠٠٠ دولار}} = \text{٧ سنوات}$$

إذا لم يكن الربح السنوي متساويا كل عام. فلا توجد معادلة. ولكن يتم بلوغ نقطة التعادل عندما تسترد الخطة الاستثمار الأولي.

سبع سنوات مدة طويلة إلى حد ما لمشروع محفوف بالمخاطر وقد تدل على ضرورة إعادة عملية تطوير التسويق بأكملها من جديد. وقد كانت تدل على ذلك في حالتي بكل أسف.

٧. عد وراجع الخطة

المستهلك ←— السوق ←— المنافسة ←— التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— مراجعة الخطة

عند هذه المرحلة من خيبة الأمل. قمت بمراجعة *عملية تطوير استراتيجية التسويق* التي شرحتها في بداية هذا الفصل. وفي مثل تلك الظروف، يتعين أن تجري بعض التعديلات على خططك أو تتخلى تماماً عنها. فإذا كنت محظوظاً، فربما يكون لديك ما يمكن إنقاذه. ابدأ بطرح أسئلة صعبة على نفسك كما فعلت أنا مع مشروع البن. إذ عذبت نفسي بالأسئلة التالية:

هل سعى أن أسهدف سربحه أحرى؟

هل تعتبر الطلبات البريدبه حباراً كقناه توزيع؟

هل بنبغى عدم الإعلان عن المنح والاعتماد فى ببعه على سعره الرخيص؟

يتبين من هذه الأسئلة أن عملية التسويق ليست سهلة في تحديدها ولا تنفيذها. إنها قد تكون محبطة لأنه لا يوجد ما يعرف بالإجابات "الصحيحة"؛ فردود أفعال المستهلك لا يمكن التنبؤ بها بسهولة. ويتطلب تطوير خطة معقولة وناجحة في الوقت ذاته -أي منسجمة مع بعضها البعض ومتعاونة فيما بينها- إبداعاً وخبرة ومهارة وبديهة. كما يتطلب التسويق اهتماما شديدا بالأرقام كي يكتب لك النجاح. من خلال هذا الفصل تسلحت بسلاح هيكل حل المشكلات الخاص بأصحاب ماجستير إدارة الأعمال وكذلك مفردات ماجستير إدارة الأعمال لمجابهة التحديات التسويقية التي قد تصادفها دون أن تدفع حتى دولارا واحداً كرسوم تعليم. أو تجلس في محاضرة. أو تشهد إحدى حلقات التنفيذيين الدراسية المكلفة. تصور نقطة التعادل على ذلك الاستثمار!

فيما يلي، أورد بعض الملاحظات المفتوحة التي تناولناها جميعاً فيما بيننا في الكلية واسترشدنا بها في دراسات الحالة والاختبارات والتي تمثل الأسئلة الأساسية التي يتعين أن تتصدى لها استراتيجية التسويق الشاملة.

مخطط استراتيجية التسويق

١. تحليل المستهلك

- منتج قابل للصنع أم قابل للتسويق؟
- من المشترى ومن المستخدم؟
- ما عملية الشراء؟
- ما "عوامل التأثير"؟
- ما مدى أهميته للمستهلك؟
- من يحتاجه ولم؟
- ما قيمته للمستخدم النهائى؟
- هل هي عملية شراء مخططة أم اندفاعية؟
- ما صورة منتجنا؟
- هل يلبي احتياجات المستهلكين؟

٢. تحليل السوق

- ما طبيعة السوق؟ الحجم، النمو، الشرائح، العوامل الجغرافية، دورة حياة المنتج
- ما العوامل التنافسية؟ الجودة، السعر، الإعلان، البحوث والتطوير، الخدمة
- ما الاتجاهات؟

٣. التحليل التنافسي

- ما الذي تجيده شركتك؟ وما الذي لا تجيده؟
- ما مركزك في السوق؟ الحجم، الحصة، السمعة، الأداء التاريخي
- ما مواردك؟ علاقات تجارية، قوة مبيعات، نقد، تكنولوجيا، براءات اختراع، بحوث وتطوير
- من الذي يكسب أو يخسر حصة في السوق؟
- ما الذي ينوون فعله؟
- قارن مواردك بمواردهم.
- ما عقبات الدخول؟
- ما أهدافك واستراتيجيتك؟
- ما خطط الطوارئ؟
- ما الخطط والأهداف قصيرة وطويلة الأجل؟

٤. المزيج التسويقي

- من الهدف؟
- **المنتج:** هل يتلاءم مع المنتجات الأخرى؟ التميز، دورة حياة المنتج، الصورة، التغليف، الخواص
- **المكان:** ما أفضل طريقه للوصول إلى الشريحه؟ العمليات الحسابية للقناه، ارسم القنوات
- هل التوزيع حصرى، أم انتقائى، أم مكثف؟ يتلاءم مع المنتج؟
- من صاحب النفوذ؟
- كيف تحفز القنوات؟
- **الترويج:** ما عمليه الشراء؟ كيف يتم توجيه الأموال إلى أهداف عملية الشراء؟
- استراتيجيه دفع أم جذب؟
- الإعلام: النوع، المقياس، الرساله؟
- ما حوافز التجار؟
- ترويجات المستهلكين: الكوبونات، المسابقات؟
- **السعر:** أى استراتيجيه؟ رفع السعر فى البداية أم الاختراق؟
- هل السعى إلى الحجم أم الأرباح؟
- التسعير حسب القيمه المدركه أم التكلفه زائد هامش معين؟
- ما علاقه السعر بالسوق والحجم ودورة حياة المنتج والمنافسة؟

٥. قيم الاقتصاديات

- نقطه التعادل بالوحدات
- التكلفه الثابته/(البيع-التكلفه المتغيره). ضمن تكاليف التسويق والترويج الثابته فى التكاليف الثابته بالخطه!
- اربط بين نقطه التعادل وبين السوق ذات الصله.
- ما فتره الاسترداد؟ بخلاف التكاليف الغارقه!
- هل أهدافك معقوله؟ هل من الممكن تحقيقها؟

النقاط الأساسية للتسويق

الخطوات السبع لتطوير استراتيجية التسويق

١. تحليل المستهلك
٢. تحليل السوق
٣. تحليل المنافسة
٤. تحليل قنوات التوزيع

٥. نطوير المزيج التسويقي
٦. تحديد الاقتصاديات
٧. المراجعه

فئات الحاجات: كافه الاستخدامات الممكنه لمنتج أو خدمه

عملية الشراء: مراحل القيام بشراء شيء ما

متغيرات التجزئة: طرق تقسيم السكان لإيجاد هدف مربح

السوق ذات الصلة: الجزء الذي يهتم بمنتجك من السوق

دورة حياة المنتج: دورة حياه منتج ما منذ ولادته إلى موته مع احتمال ولادته من جديد

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات: التحليل التنافسي لنقاط القوه والضعف والفرص والتهديدات

الخرائط الإدراكية: صوره متعدده المتغيرات لمنتج ما والمنتجات المنافسه له

حسابات هوامش ربح القنوات: كل مستوى من مستويات التوزيع يأخذ هامش ربح من سعر البيع الذى يطلبه من مستوى التوزيع التالى

المزيج التسويقي: المنتج، والمكان، والترويج، والسعر

استراتيجيات التسويق: سوق حصرى، أم انتقائى، أم شامل؟

قوة القناة: من فى سلسله التوزيع يملى شروط العلاقات؟

الإجـراءات الإعلانية: الانتشار، التكرار، نقطه التنصيف الإجمالى، نقطه التنصيف المستهدف، حصه ترويج السلعه، اجبر بحكمه.

استراتيجيات التوزيع: التكلفه زائد هامش محدد، الاختراق، التسعير حسب القيمه، رفع السعر فى البدايه

نقطة التعادل: حجم المبيعات المطلوب لاسترداد التكاليف الثابته فى خطه التسويق

اليوم ٢

الأخلاق

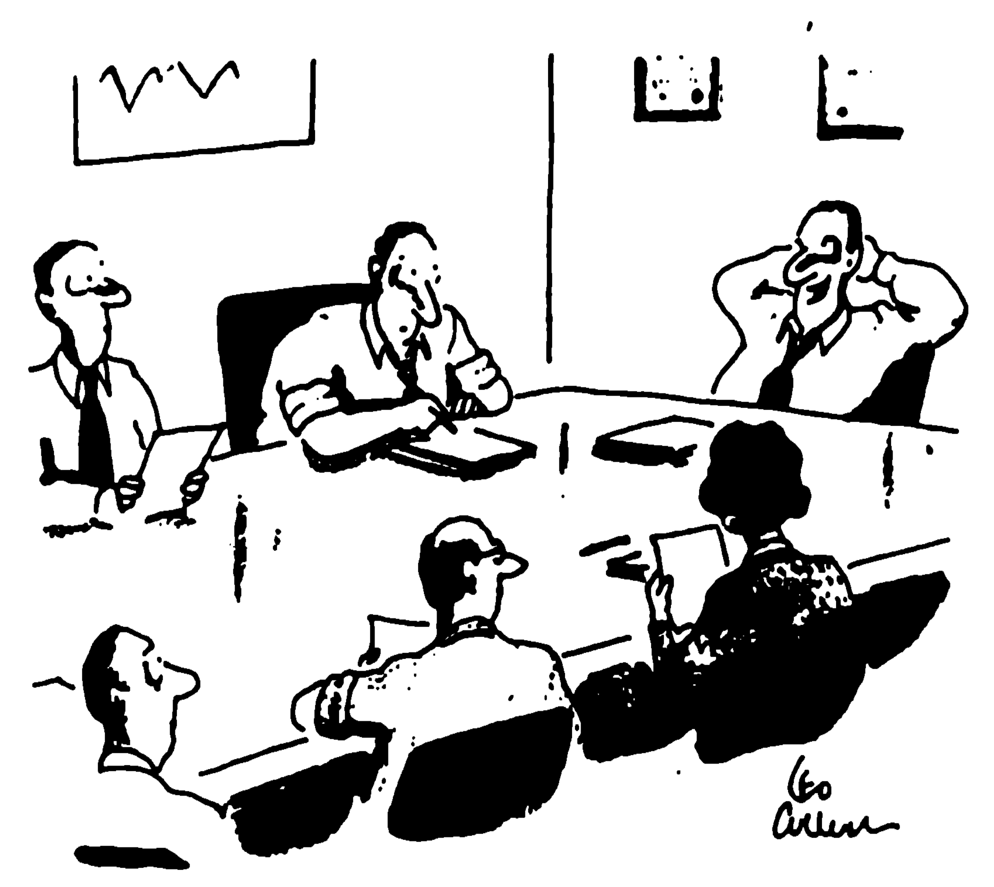
موضوعات الأخلاق

النسبية

تحليل حاملي الأسهم

تعتبر الأخلاق موضوعاً جديداً على خلاف معظم موضوعات منهج ماجستير إدارة الأعمال التي ظلت دون تغيير يذكر على مدى عقود. فالموضوع الذي بدا في مستهل نشأته وكأنه مجرد دورة اختيارية تجاري العصر صار الآن جزءاً أصيلا من منهج ماجستير إدارة الأعمال في جامعات هارفارد، ووارتون، وداردن. ومع انتباه كليات الأعمال -مع تكرر إدانة المتداولين المطلعين على بواطن الأمور جنائياً في ثمانينيات القرن الماضي- إلى هذا الأمر، لحقت بركب الأخلاق في التسعينيات. وفي مطلع القرن الجديد، أدت حوادث انهيار إنرون، ووورلدكوم، وآرثر أندرسون، وفضائح تداولات صناديق الاستثمار المشتركة، وبيع مارثا ستيوارت لأسهمها وما تكشف من وقائع احتيال في الحسابات إلى إبقاء الأخلاق في الواجهة.

تشجع المعضلات الأخلاقية على إجراء مناقشات ذكية في قاعات الدراسة حيث كان تناول زملائي لموضوعات جدلية ثرياً في معلوماته القيمة. وكان "دهاة السياسة" من بينهم يمارسون اللعبة بحذر ويحتلون موقع الصدارة أخلاقياً أمام الأساتذة، والزملاء، بينما كان الزملاء المتشككون يتحاشون المشاركة تماماً. وأفراد الصنف الأخير كانوا يعبرون عما يدور ببالهم فحسب دون النظر إلى ما يبدو عليه ذلك من "عدم لباقة سياسية". وقد كنت أنا من هذا الصنف الأخير، مع اعترافي بأنني كنت أتخذ كثيرا من المواقف التي لا تحظى بقبول عام لا لشيء إلا لتنشيط النقاش في القاعة. على أي حال، الأخلاق موضوع مناسب لمنتديات المتحدثين ومادة دسمة للمقالات والأطروحات.



"حسناً، لقد تحول النقاش فيما يبدو إلى الأخلاقيات الأساسية في الأعمال، ولابد أن أعترف أن هذا ليس منطقة اختصاصي".

ونظرا لأن أسئلته غالباً ما لا تكون لها إجابات محددة، فإن المجال سيظل أرضا أكاديمية خصبة لسنوات قادمة.

لا يهدف إدراج الأخلاق في منهج ماجستير إدارة الأعمال إلى جعل الطلبة مواطنين نموذجيين في الشركات، بل إلى توعيتهم بالمضامين الأخلاقية لقرارات الأعمال. فمن خلال دراسات الحالات وتقمص الأدوار، يجابه هؤلاء الطلاب معضلات أخلاقية شبيهة بتلك التي سيواجهونها في مكان العمل.

تدرب كبرى كليات الأعمال أبطال أعمالها المستقبليين على التعامل مع أي تحد. لم يكن على الطالب إلا أن يذكر الموضوع "الساخن"، فنناقش القضية مناقشة وافية في القاعة. ومن تلك الموضوعات ما يلي:

القضايا البيئية: التلوث، التخلص من النفايات السامة، الرفق بالحيوان

إعادة هيكلة الشركات: تسريح العاملين

قضايا خصوصية العاملين: مرض الإيدز، وإجراء تحاليل المخدرات

قضايا "التنوع": العرق. السلالة. الجنس. الميول الجنسية

التحرش الجنسي

سلوك الشركات متعددة الجنسيات: الرشوة

أخرى: إجراءات مكافحة الاحتكار. التسعير الباهظ. استغلال المطلعين على بواطن الأمور لما لديهم من معلومات

المسئولية الاجتماعية للأعمال

يرتكز الحديث عن الأخلاق على افتراض ضرورة التزام الشركات بمسئولية عند اتخاذ القرارات يطلق عليها اسم المسئولية الاجتماعية. ويعتقد أنصارها أن الشركات تتحمل التزامات تجاه المجتمع تتجاوز تعظيم الأرباح. وتشجع كليات الأعمال طلابها على تبني هذه الفلسفة "الصحيحة سياسيا". ويزعم أن القوة الكبيرة للشركات توجب عليها التزاما بالاضطلاع بمسئوليات اجتماعية. مع ضرورة إدارة الشركات لصالح حاملي الأسهم ويقصد بهم العملاء. والموردون. والموظفون. والمجتمعات المحلية. علاوة على أصحابها. ويتحمل قادة الشركات مسئولية الثقة والأمانة تجاه جميع حاملي الأسهم.

وفي مقابل فلسفة "الصحيح سياسياً" التي تعتنقها معظم المؤسسات. هناك مدرسة فكرية منافسة يتزعمها ميلتون فريدمان من جامعة شيكاغو. والذي يعتقد أن واجب الأعمال الأوحد هو تحقيق الأرباح وأن "الشركات معنية بتعظيم قيمة أصحاب الأسهم من خلال استخدام مواردها النادرة بحكمة. مادامت أنشطتها تلتزم بنص القانون". ويرى فريدمان أن الأمر متروك للحكومة أن تحدد القوانين التي ينبغي فرضها. وأن الشركات الرابحة تفيد المجتمع من خلال خلق فرص العمل. ورفع مستوى معيشة أصحابها وموظفيها. وأن الشركات تدفع الضرائب التي تدعم أعمال الحكومة الاجتماعية. ورغم ما لفريدمان من شرف بوصفه أحد المدافعين عن الرأسمالية في منهج الاقتصاد. إلا أن مدرستي كانت تميل إلى الاعتراض على آرائه فيما يتعلق بالأخلاق.

يشتمل منهج الأخلاق على موضوعين رئيسيين هما النسبية وتحليل حاملي الأسهم. النسبية تبحث في سبب تجاهلنا في أغلب الأحيان للأخلاق عند اتخاذ القرارات. في حين يوفر تحليل حاملي الأسهم هيكلاً يمكّنك من اتخاذ القرارات الأخلاقية.

النسبية

يرى أنصار الفلسفة النسبية أننا لا نستطيع حسم مسائل الصواب والخطأ أو الخير والشر. فالأشياء نادراً ما تكون أبيض أو أسود. بل يوجد كثير من الظلال الرمادية. وتقترح الفلسفة النسبية أن الأخلاق "نسبية" بحسب الظروف الشخصية. والاجتماعية. والثقافية التي يجد فيها المرء نفسه. ولا تمزق أصحابها المعضلات الأخلاقية لأنهم لا يؤمنون بإمكانية اكتشاف الحقيقة من خلال البحث عن الروح. ويدرس الأساتذة الفلسفة النسبية للطلبة لاتقانها. ولكي تفهمها. أنت بحاجة إلى التعرف على صورها الأربع:

النسبه البسيطه

النسبه الوظيفيه

نسبه الجماعه الاجتماعيه

النسبه الثقافيه

النسبية البسيطة ترى أن الشخص لديه معياره الخاص الذي يمكّنه من الاختيار. وأنه لا يمكن لأحد أن يصدر حكما أخلاقيا على سلوك شخص آخر. لوجود متغيرات كثيرة جدا تؤثر على السلوك. بما يجعل الشخص الدخيل غير قادر على الاطلاع على كافة العناصر التي تدخلت في اتخاذ قرار بعينه. وبالتالي فإن أحد المسئولين التنفيذيين في بوردون ليس مهيئا لإصدار حكم أخلاقي على تصرفات المدير التنفيذي لنستلة. الذي ربما تبيع شركته مستحضرات أطفال ضارة في البلدان النامية

النسبية الوظيفية تفرق بين كوننا أشخاصا وبين وظائفنا العامة لأن هذه الوظائف تستدعي نظاما أخلاقيا "خاصا" نفصل بينه وبين الفرد الذي يختار. فرئيس إحدى شركات الصيد ربما لا يروق له القتل العارض غير المتعمد للدلافين في الشباك التي تستخدمها شركته لصيد سمك التونة. ولكن بوصفه مسئولا تنفيذيا. يجب عليه ألا يدع مشاعره تتداخل مع مصالح الشركة.

النسبية الاجتماعية تماثل النسبية البسيطة من حيث إن الناس يرجعون إلى الأعراف الاجتماعية لإصدار أحكام أخلاقية. أما الذرائع التي يتحجج بها القائلون

بهذه النسبية فهي "ممارسات الصناعة" و"لوائح النوادي" و"مبادئ السلوك المهني" و"الممارسات المتبعة". ففي الصناعات الزراعية، نجد أن "ممارسة الصناعة" هي تجاهل قوانين عمل الأطفال وتشغيل الصغار منهم في الحقل وتفويت الدراسة عليهم.

النسبية الثقافية ترى أنه لا يوجد ميثاق أخلاقي عام يحكم من خلاله على المعايير الأخلاقية لمجتمع آخر. فإذا كانت ثقافة برمتها تتبنى اعتقادات معينة. فكيف لدخيل أن يصدر حكماً عليها؟ "عندما تكون في روما...". تزداد أهمية مفهوم النسبية الثقافية مع تنافس الشركات عالمياً. فغالباً ما تتبع الشركات متعددة الجنسيات القوانين والأعراف المحلية التي ربما تنتهك المعايير الأخلاقية في بلدانها الأصلية. وكانت مناقشات التفرقة العنصرية تدور حول قضايا النسبية الثقافية. فلو تبنت إحدى الشركات متعددة الجنسيات فلسفة نسبية ثقافية فهي ربما تبرر مشاركتها في أنشطة استخراج الذهب والماس في جنوب أفريقيا رغم استخدام عمالة من "الرقيق" في المناجم.

في بعض الحالات يحظر على الشركات الأمريكية والمواطنين الأمريكيين تبني ممارسات الأعمال السائدة في الدولة المضيفة لأننا نجد في بعض البلدان أن دفع الرشوة للحصول على معاملة تفضيلية من الشركات أو الحكومة ممارسة معتادة في عالم الأعمال. ولكن قانون الممارسات الفاسدة في الخارج لسنة ١٩٧٧ يحظر الرشوة الخارجية.

توعّي مفاهيم الفلسفة النسبية طلبة ماجستير إدارة الأعمال بالقضايا الأخلاقية. وتزودهم بوسيلة لاتقاء تجاهلها. وتوفر لهم إطارا لتجاوز الاعتقادات وأنماط السلوك المتبناة حالياً. كما تعتبر هذه المفاهيم ذخيرة عظيمة للمحادثات عند لقاء حملة الماجستير في المناسبات الاجتماعية.

أطر أخلاقية أخرى. الفلسفة النسبية ليست الإطار الفلسفي الوحيد الذي تتناول من خلاله القرارات الأخلاقية. فهناك أيضا القانون الطبيعي. ومذهب المنفعة. وفلسفة الشمولية. ويسترشد بالقانون الطبيعي من يعتقدون أن الشيء "الصواب" الذي ينبغي فعله تدل عليه الطبيعة أو الكتب المقدسة. ويرى مذهب المنفعة أن الفعل مبرر إذا كان يوفر أكبر نفع لأكبر قدر من الناس. وأخيرا فإن فلسفة الشمولية ترى أن أي فعل يمكن التجاوز عنه إذا كان الدافع وراءه خيراً، لأن نتائج أفعال الشخص غالباً ما تكون خارج سيطرته.

تحليل حاملي الأسهم

رغم عدم وجود وصفات سحرية لحل المعضلات الأخلاقية. إلا أنه من المفيد أن تمتلك إطارا تنظم بواسطته أفكارك. ويوفر لك تحليل حاملي الأسهم الأدوات اللازمة لموازنة العناصر المختلفة والوصول إلى قرار.

ينبغي عليك كخطوة أولى إعداد قائمة تضم كافة الأطراف المحتمل تأثرهم. ثم تقييم كافة الأضرار والمنافع التي ستلحق بهذه الأطراف نتيجة فعل معين. أما المستوى التالي من التحليل فينبغي أن يحدد حقوق ومسئوليات كل واحد من الأطراف المتأثرة. فالموظفون على سبيل المثال لهم الحق في أجر منصف وظروف عمل آمنة. ولكن تقع على عاتقهم في الوقت نفسه مسئولية تحقيق إنتاج للشركة. وبإجراء تحليل نمطي لحاملي الأسهم. يمكن أن تبدو قائمة الأطراف المحتمل تأثرها على النحو التالي:

صانع القرار

المسئولون التنفيذيون، مجلس الإدارة

العملاء، والصناعة التي يعملون فيها

حملة الأسهم، وحملة السندات

الموردون، وصناعتهم

الموظفون، وأسرهم

الحكومة: الفيدرالية. وحكومة الولاية. والحكومة المحلية ووكالاتها

جماعات المصلحة الخاصة: صناعية. مستهلكون. بيئية. سياسية. النقابات

المجتمع المتأثر

البيئة: النباتات. الحيوانات. الموارد الطبيعية

اجيال المستقبل (موضوع مفضل لدى حملة الماجستير)

المنافسون

المحامون والمحاكم

من الواضح أن القائمة يمكن أن تطول كثيرا. إلا أنها تقتصر في مرحلة التحليل على اللاعبين المهمين. ثم يتم إجراء تحليل موقفي. وفي النهاية يتم التوصل إلى قرار. إليك الخطوات بالترتيب:

١. تعرف على الشخصيات الرئيسية.

٢. حدد الأضرار والمنافع لكل طرف.

٣. حدد حقوقهم ومسئولياتهم.

٤. ادرس القوة النسبية لكل منهم.

٥. ادرس النتائج قصيرة وطويلة الأجل لبدائل قرارك.

٦. ضع خطط طوارئ للسيناريوهات البديلة.

٧. أصدر حكماً.

إذا كنت مهتما بالسير على الخُطى المبينة أعلاه. فخذ نسخة حديثة من مجلة التايم. أو نيوزويك. واختر موضوعا له جانب أخلاقي. خذ ورقة ودون أعلاها الشخصيات الرئيسية. على جانب الورقة. اكتب كلمتي "الأضرار والمنافع". ثم اكتب تحتهما كلمتي "الحقوق والمسئوليات". الآن. لديك الإطار اللازم لتناول معضلات العصر الأخلاقية بأسلوب ماجستير إدارة الأعمال.

كمثال يمكنك أن تختار النقاش الدائر بشأن الحاجة إلى المحافظة على موطن البومة المنقطة بالتقليل من قطع الأخشاب في الأراضي الفيدرالية في الولايات المتحدة. سيكون شكل شبكة تحليل حاملي الأسهم قريبا من الشكل المبين في الصفحة التالية.

ربما تختلف مع طريقتي في صياغة القضية. ولكن يجب أن تعلم أنه لا توجد طريقة "صحيحة" فيما يتعلق بالأخلاق. يمكن أن يتناول الناس موقفا معينا على نحو مختلف. كما يمكن أن يشعروا بضرورة تمثيل آخرين كحاملي أسهم أصحاب مصالح في هذا الموقف على الأقل. ينبغي على مسئول إحدى شركات قطع الأخشاب أن يضع في اعتباره حاملي الأسهم قبل إزالة الأشجار التي تتخذ منها البوم مسكنا. وباستخدام أدوات تحليل حاملي الأسهم. يمكن لحامل ماجستير إدارة الأعمال تناول قضية البوم المنبدد وغيرها من القضايا الأخلاقية واتخاذ قرارات واعية مطلعة تراعي الآخرين.

قانون ساربينز-أوكسلي لسنة ٢٠٠٢

على خلفية فضائح الشركات التي وقعت في تسعينيات القرن الماضي ومطلع القرن الحالي. اضطر الكونجرس إلى إصدار تشريع خاص بالأخلاق في الشركات الأمريكية لعدم كفاية نظام الرقابة الحكومية والرقابة الذاتية الخاصة. وتضم قائمة الفضائح تايكو. وزيروكس. وكويست. وصن بيم. ووورلدكوم. وأدلفيا. وإنرون. وجلوبال كروسنج.

حاملو الأسهم

	شركات الأخشاب	قاطعو الأشجار	مجتمعات قطع اشجار الخشب	البوم والأشجار
الأضرار والمنافع	• نكلفه أعلى • أرباح أقل • فمه أعلى للأراصى الحاصه المملوكه	• عمل أقل والمرند من وقب الفراع	• حسارة الأحور في الافصاد العومي • فسل المسروعاب	• الىماء
الحقوق والمسئوليات	• مصاعفه الفمه للملاك فى حدود العانون	• اسىعلال الموارد ىصوره معموله • كسب العىس	• اسىعلال الموارد ىصوره معموله	• الحىاه

	جمهور المستهلكين	الساسة	الجماعات البيئية	جهاز حماية البيئة
الأضرار والمنافع	• ىكلمه أعلى • مرىد من المناطق الىرفىهىه	• فصه حدىده لحملاىهم	• المعود • العطىه الصحمىه	• المعود والناىىر
الحقوق والمسئوليات	• الاىىماع ىالأراصى العامه	• الصالح العام • رعىاب أهالى الدائره	• حرىه العىىر	• جماىه الىىىه • ىطىىم الصاعه

وهيلساوث. وإمكلون. وكريدي سويس فرست بوسطن. وآرثر أندرسون. وانحصرت الفضائح الدولية الأخرى في المتداولين المارقين الذين تُرك لهم الحبل على الغارب لتكديس ملايين الدولارات من وراء خسائر التداول حيث ضمت قائمة المارقين نيك ليسون بمصرف بارنجز بخسارة مقدارها ١.٢ مليار دولار. وياسو هاماناكا بشركة سوميتومو بخسارة مقدارها ١.٨ مليار دولار. وجون روسناك بمصرف ألفرست بخسارة مقدارها ٧٥٠ مليون دولار.

إذا أراد الموظفون. والمحاسبون. والمحامون ارتكاب خطأ. فلن تكف القوانين أيديهم مهما كثرت. ولكن الكونجرس أحس أنه على الأقل سيصعب الأمر عليهم ويبعث برسالة إلى الآخرين للتفكير مرتين قبل الإقدام على مثله. وتشمل الأحكام الجديدة لقانون ساربينز-أوكسلي ولوائح الأجهزة ذات الصلة التي بدأ العمل بها في عام ٢٠٠٥ أربع فئات رئيسية من القواعد الجديدة:

قواعد المحاسبة المالية

- يجب أن تقتصر عضوية لجنة مراقبة الحسابات على أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة وأن تضم خبيراً مالياً واحداً على الأقل.
- يجب أن يشهد المدراء التنفيذيون والمدراء الماليون أن قوائمهما المالية تعرض بشكل عادل وضع الشركة المالي ونتائجها.
- للجنة الأوراق المالية والبورصة صلاحية تأسيس مجلس جديد باسم مجلس الإشراف على حسابات الشركات العامة لإنهاء فشل الرقابة الذاتية في الصناعة.

قواعد الرقابة الداخلية

- يجب أن يصدق المدراء التنفيذيون والمدراء الماليون لنظام الرقابة الداخلية على إعداد التقارير المالية.
- يجب أن يصدق المدققون الخارجيون ويعدوا تقريراً حول تقييم الإدارة لقوة نظامها الخاص بالرقابة الداخلية.

قواعد السلوك الأخلاقي للمسئولين التنفيذيين

- يجب أن تتبنى الشركات العامة ميثاق سلوك مهني لكبار المسئولين التنفيذيين والماليين.
- يحظر على الشركات العامة منح قروض لمسئوليها التنفيذيين أو أعضاء مجالس إداراتها.
- يجوز أن يطالب المدراء التنفيذيون والمدراء الماليون برد التعويضات إذا تمت إعادة بيان التقارير المالية بسبب "عدم التزام جوهري" بمتطلبات إعداد التقارير.
- يحظر على المسئولين وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من "المطلعين" تداول أسهم الشركة خلال فترات حجب أسعار صناديق التقاعد.
- تطبيق نظم جديدة لحماية الموظفين الذين يبلغون عن مخالفات الشركات من انتقام مسئوليها التنفيذيين.

قواعد السلوك الأخلاقي للأطراف ذات الصلة

- مسئوليات مهنية جديدة للمحاسبين.
- قواعد جديدة تنظم تضارب المصالح للمحللين الماليين.

علاوة على هذه القواعد، فإن الشركات العامة المدرجة في بورصة نيويورك ومؤشر ناسداك لديها الكثير من معايير الإدراج الإضافية التي تعالج غياب معايير حكم الشركات

التي لم يتناولها قانون ساربينز-أوكسلي.

يتطلب قانون ساربينز-أوكسلي نظماً داخلية معقدة للرقابة على الاحتيال والفساد. كما أعدت لجنة المؤسسات الراعية لهيئة تريدواي دراسة شاملة لأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات اسمها "الإطار المتكامل للرقابة الداخلية". وهي مقبولة لدى لجنة الأوراق والأسواق المالية باعتبارها الإطار المعتمد الذي يستخدمه مسئولو الشركات ومدققوها ومسئولو الرقابة بها في الالتزام بقانون ساربينز-أوكسلي.

ثمة إطار ممتاز لتنفيذ نظام شامل للرقابة الداخلية يحتويه كتاب "دليل المدير إلى قانون ساربينز-أوكسلي" Manager's Guide to the Sarbanes-Oxley Act لمؤلفه سكوت جرين. والذي يزود مسئولي الرقابة بمنهجية عملية تسمى (الرقابة الذكية) لتنفيذ إطار هيئة تريدواي متعدد الأجزاء، على النحو التالي:

١. حدد التهديدات المحتملة من داخل المؤسسة وخارجها.

٢. حدد كافة العمليات داخل الشركة.

٣. حدد ثغرات العمليات الحساسة بواسطة أدوات تقييم الرقابة.

٤. نفذ الرقابة الداخلية لسد الثغرات بعمليات رقابة قوية.

٥. راقب واختبر نظم الرقابة بواسطة نظام إنذار مبكر متمثل في إحصائيات الأداء والإدارة.

فيما يبدو أن كافة جهود قانون ساربينز-أوكسلي لم توقف ذلك المد. فبعد العمل به وقعت فضائح شركاتية من قبيل التداولات السريعة لصناديق الاستثمار المشتركة في عام ٢٠٠٣ كما هي الحال مع بوتنام، وإنفسكو، وجانوس. والتلاعب في العطاءات في صناعة التأمين في عام ٢٠٠٤، كما هي الحال مع مارش آند ماكلينان. والتلاعب في الحسابات في فاني ماي في عام ٢٠٠٤. حتى رئيس المعهد الدولي لحكم الشركات التابع لجامعة ييل أوقع به في عام ٢٠٠٥ ضالعا في فضيحة تتعلق بحساب مصروفاته. وينبغي على حملة ماجستير إدارة الأعمال أن يكونوا على وعي كامل بالبيئة الأخلاقية التي يعملون فيها، وبالبيئات التي يساعدون في إيجادها.

النقاط الأساسية للأخلاق

المسئولية الأخلاقية للأعمال: المفهوم القائل بأن الشركات مسئولة أمام جهات أخرى غير أصحابها.

الفلسفة النسبية وأشكالها الأربعة: أسباب تجنب اتخاذ قرارات أخلاقية.

تحليل حاملي الأسهم: إطار يضع في الاعتبار من يتأثرون بقرارات الأعمال.

قانون ساربينز أوكسلي لسنة ٢٠٠٢: قانون فيدرالي يسعى إلى فرض قواعد أخلاقية في الشركات الأمريكية.

اليوم ٣

المحاسبة

موضوعات المحاسبة

القواعد المحاسبية

المفاهيم المحاسبية

التقارير المالية

تحليل النسب

المحاسبة الإدارية

المحاسبة هي لغة الأعمال التي تستخدمها الشركات لتوصيل نتائجها إلى العالم من حولها. وهي تخاطب جمهوراً يشمل الموظفين، والمستثمرين، والدائنين، والعملاء، والموردين، والمجتمعات. وتوفر المعلومات المحاسبية داخل الشركة وسيلة لضبط العمليات، وتقييمها، وتخطيطها. والمحاسبة هي الأرقام، وذلك بغض النظر عن جمهورها أو وظيفتها. ويتولى المحاسبون مهمة الحسابات بحيث يمكن تسجيل نشاط الأعمال، وتلخيصه، وتحليله. وهم موجودون منذ بدء الخليقة، وهذه حقيقة لن يسمح لك الأساتذة بنسيانها أبداً.

في العصور السحيقة، كان المحاسبون يرصدون كمية الحبوب التي يتم تخزينها في الصومعة العامة. فإذا لم يكن الحال كذلك، فكيف تفسر مثلاً معرفة الملك سليمان خلال فترة الجفاف بأن مؤن الحبوب الموجودة لا تكفي إلا ثلاثين يوماً؟ لقد عرف ذلك بواسطة المحاسبين. وعلى مر العصور قام المحاسبون بمهمة الرصد باستخدام أصابعهم، والعدادات، والآلات الحاسبة. ولكن المحاسبة في الأزمنة الحديثة تجاوزت مسألة إحصاء مخزون الحبوب لتجيب عن هذه الأسئلة الأساسية حول شركة ما:



"بالطبع كان الفينيقيون هم المحاسبون الأوائل".

ما الذي تملكه الشركة؟

بكم تدين الشركة للآخرين؟

ما مدى جودة أداء عمليات الشركة؟

كيف تحصل الشركة على النقد لتمويل نفسها؟

في نهاية المطاف لابد من قياس كافة أنشطة الشركة بالمال. وهذا هو دور المحاسبة. سواء شئت أم أبيت. ورغم أن المجال المحاسبي يبدو مملاً. إلا أنه لابد لك من امتلاك معرفة كافية بالمحاسبة كي تستطيع أداء وظيفتك في دنيا الأعمال. ولأن المعرفة قوة. فإن حملة ماجستير إدارة الأعمال بحاجة إلى التثقف في المحاسبة لفهم وظيفتها. بل والأهم من ذلك أنه لابد لهم من امتلاك القدرة على طلب المعلومات المحاسبية واستخدامها في صنع القرارات. فالمحامون الذين على دراية بالمحاسبة، على سبيل المثال، يستطيعون تفسير التقارير المالية للحصول على معلومات قيمة، مما يجعل منهم

قوة يحسب لها ألف حساب في مفاوضات التسويات. والمعرفة المحاسبية شيء ضروري وأساسي نظراً لأن أداء الموظفين غالباً ما يُقيم حسب المعطيات المحاسبية.

غير أن امتلاك معرفة الخبراء بالقواعد المحاسبية ليس هدف حملة ماجستير إدارة الأعمال، وبالتالي فإن هدفي في هذا الفصل أن أزود القارئ بالأساسيات، لا أن أجعل منه محاسباً قانونياً. ونظراً لأن جميع الوظائف بالشركة، بما في ذلك الوظائف المالية، ووظائف العمليات والتسويق تستخدم الأرقام الصادرة عن المحاسبين، فمن المهم أن تفهم الأسس وتقرأ هذا الفصل بعناية واهتمام.

قواعد المبادئ المحاسبية المقبولة المتعارف عليها

تحتوي المحاسبة على عدد لا حصر له من القواعد؛ فلا تحاول حفظها، وإنما تعرف عليها معرفة كافية للتواصل مع لمحاسبين القانونيين. وتلك القواعد ترسي معايير تسمح بمقارنة التقارير المالية على أساس متكافئ. وتسمى القواعد التي تحكم المحاسبة المبادئ المحاسبية المقبولة المتعارف عليها وقد تم تطويرها على مر السنين وهي تقابل السوابق القانونية في مهنة المحاماة.

مع تطور مجالات جديدة في النشاط التجاري. يقوم مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي Financial Accounting Standards Board بتشريع قواعد إضافية للتعامل مع هذه المواقف حيث أصدر هذا المجلس على مر السنين ما يزيد على مائة لائحة يشير إليها المحاسبون بأرقامها. على سبيل المثال، صدرت لائحة المجلس رقم ٩٠ لعام ١٩٨٧ بسبب مشكلات إنشاء محطة نووية معيبة. كانت شركات المرافق الكهربائية مثل ووبس في شمال غرب أمريكا بحاجة إلى إرشادات حول كيفية تبرير التخلي عن مليارات الدولارات قيمة منشآت المحطة غير الآمنة وغير الضرورية. وفي عام ٢٠٠٤ صدرت اللائحة رقم ١٢٣ لوضع قواعد جديدة لشطب تكلفة خيارات الأسهم كنفقات. كانت شركات كثيرة جداً عالية التكنولوجيا تصدر خيارات كثيرة جداً وتريد إدراجها في بيان الدخل كتكلفة عمل.

المفاهيم المحاسبية الأساسية

لفهم المحاسبة يجب عليك قبل الخوض في الأرقام أن تتعرف أولاً على مفاهيمها الأساسية لأن القواعد ليست كل شيء في المحاسبة. المفاهيم والمفردات السبعة التالية ليست مجموعة من القوانين بل هي مجموعة إرشادية من السياسات التي تشكل أساس كافة القواعد والتقارير المحاسبية.

الكيان

محاسبة النقد والاستحقاق

الموضوعية

التحفظ

الاستمرارية

الثبات

الواقعية

الكيان

تفصح التقارير المحاسبية عن أنشطة كيان معين. مع ضرورة وضوح المعالم التي تغطيها هذه التقارير التي يمكن أن يصدرها متجر بقالة واحد. أو محطة إنتاج. أو منشأة بأكملها. أو شركة متعددة الأنشطة. على سبيل المثال. كانت شركة جنرال مايلز تعد تقارير منفصلة لكل واحد من مطاعم ريد لوبستر التابعة لها. كما كانت تعد تقارير عن سلسلة مطاعم ريد لوبستر بأكملها وكذلك عن مجموعة المطاعم التابعة لها التي تضم أيضاً سلسلة أوليف جاردن. كما كانت تصدر بطبيعة الحال تقريراً عاماً للشركة بأكملها ويشمل شيريوز، وبيتي كروكر. وجولد ميدال فلور. ويوبليه يوجرت. وفي عام ١٩٩٥، حولت جنرال مايلز مطاعمها إلى شركة مستقلة تحت اسم داردن رستورانتس، وحينئذ كانت المشاريع المستقلة معزولة بالفعل وجاهزة لأن تصبح كياناً مستقلاً بذاته.

محاسبة الأساس النقدي في مقابل محاسبة الاستحقاق

من المهم معرفة كيف تجرى العمليات الحسابية. باستخدام محاسبة الأساس النقدي، لا يتم تسجيل المعاملات إلا عند حركة النقد، بحيث تستطيع المشروعات الصغيرة جداً الحصول على كافة المعلومات المحاسبية التي تحتاجها من خلال سجل حسابها الجاري. فإذا كان أحد المتاجر يدفع إيجار عامين في عام ٢٠٠٥، فإنه يسجل الإيجار بأكمله كتكلفة في عام ٢٠٠٥ لا على فترة سنتين. وعندما تشتري ورشة صغيرة معدة كهربائية يتم تسجيل تكلفتها في وقت شرائها لا على مدى عمرها الافتراضي. هل فهمت الفكرة؟ المحاسبة النقدية تعنى بتاريخ تحرك النقد ومقدار ما تحرك منه دون أن تحاول مقابلة تكاليف إدارة العمل بالمبيعات المرتبطة.

تستخدم معظم الشركات ذات الحجم الكبير طريقة محاسبة الاستحقاق التي تعترف بالأثر المالي لأي نشاط عند حدوث هذا النشاط، بغض النظر عن حركة النقد. فتكاليف إيجار شركة تارجت يتم تسجيلها كل شهر مع فوائد الإشغال. كما أن تكلفة مسدسات مسامير البرشام بمصنع الطائرات التابع لبوينج يتم تسجيلها على مدى أعمار المسدسات الافتراضية أثناء استخدام العمال لها في عنبر التصنيع؛ وذلك لأن محاسبة الأساس النقدي من شأنها تحريف قوائم بوينج المالية نظراً لكبر القيمة المالية لمشترياتها. ونتيجة لذلك، تثير محاسبة الاستحقاق قضيتين وثيقتي الصلة وهما التخصيص والتوفيق لأن النشاط وحركة النقد غالباً ما لا يحدثان في نفس الوقت.

تخصيصات الفترات المحاسبية: نظراً لأن تقارير الأرباح والخسائر تعكس الأنشطة خلال فترة معينة، تتسم فترة الاعتراف بأهمية بالغة. فإذا باعت آي بي إم جهاز كمبيوتر كبيراً بالأجل لشركة فورد للسيارات في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٥، فإن محاسبة الاستحقاق تسجل البيع في عام ٢٠٠٥ عندما تم توقيع العقد الملزم، لا عندما أنفقت فورد النقد فعلاً في عام ٢٠٠٦. ويمكن تسجيل البيع في ذلك التاريخ لأن فورد صارت فيه ملزمة قانونياً باستلام جهاز الكمبيوتر. تلك هي أيضاً الفترة التي تعترف فيها سجلات آي بي إم المحاسبية بالبيع والتكاليف والأرباح ذات الصلة. من ناحية أخرى، فإن فورد تعترف أو تستحق وتخصص تكلفة استخدام الكمبيوتر على مدى عمره الافتراضي.

التوفيق، باستخدام المنطق نفسه كما في التخصيص، يتم توفيق المبيعات التي تتم في فترة معينة مع تكاليف البيع ذات الصلة بها أو تكلفة السلع المباعة في نفس الفترة المحاسبية. فمن خلال توفيق أموال المبيعات مع التكاليف ذات الصلة، يمكن حساب الأرباح التي حققتها الشركة فعلاً. على سبيل المثال، عندما تبيع سيفواي منتجات زراعية طازجة في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٥ ولا تسدد فاتورة المورد إلا في عام ٢٠٠٦، فإن محاسبة الاستحقاق رغم ذلك ستسجل التكاليف ذات الصلة بتلك المبيعات في عام ٢٠٠٥، فمبيعات سيفواي في عام ٢٠٠٥ كانت سبباً للإنفاق، ومن ثم يتعين تسجيل التكاليف المرتبطة بهذه المبيعات أمامها في نفس العام. وبدون سياسات مقررة للتخصيص والتوفيق، يمكن للمحاسبين أن يتلاعبوا بكل سهولة بالتقارير المالية باختيار توقيت تسجيل المبيعات أو النفقات بغية التستر على النتائج السيئة أو تأجيلها.

تعريف المعاملة والموضوعية

لا تحتوي السجلات المحاسبية إلا على المعاملات التي "تمت" والتي لها قيمة نقدية "قابلة للقياس". فلا يمكن تسجيل المبيعات التي لم تتم رغم اعتبارها "مبيعات مؤكدة". فحتى إذا أقسم موظف مبيعات موثوق تابع لشركة كايس آي إتش مثلاً أن المزارع جونز سيشتري حصّادة، فإن المحاسب سيرفض تسجيل هذا البيع لأنه لم يتم من وجهة النظر المحاسبية، حيث لم يتسلم كايس آي إتش الحصادة كما لم يوقع المزارع عقداً واجب التنفيذ.

هناك أيضا قاعدة الموضوعية التي يسترشد بها المحاسبون في حالة الشك. حيث يتعين وجود أدلة معقولة ويمكن التحقق منها لتأييد المعاملة وإلا فلا يتم تسجيلها.

فالشهرة التي تتمخض عنها حملة للخدمة العامة مثلاً لا يمكن تسجيلها في الدفاتر؛ فأيّ قيمة يمكن تسجيلها لها؟ تنفذ شركة آرتشر دانييلز ميدلاند دورياً دعاية تليفزيونية تخبر المستهلكين بمدى رخص الطعام في أمريكا مقارنة ببقية دول العالم. فكيف يمكن لمحاسب أن يسجل بشكل موضوعي قيمة مالية "للمشاعر الطيبة" الموجهة تجاه الشركة من قلوب الشاكرين من الأمريكيين. أو أعضاء الكونجرس الحاليين؟ كذلك يصعب تقدير براءات الاختراع والاختراعات. إذا اشترت دو بونت براءة اختراع مادة كيميائية جديدة

من مخترع نظير مليون دولار، فسوف يتم تسجيلها في دفاترها بقيمة مليون دولار حيث إن براءة الاختراع لها قيمة سوقية قابلة للقياس. ولكن إذا طور أحد علماء دو بونت عملية جديدة في المختبر، فلا يمكن للمحاسبين تسجيل هذا الابتكار حتى يتم بيعه؛ فالمحاسب يحتاج إلى حيازة عقدٍ وشيكٍ ملغٍ لإثبات القيد في الدفاتر.

في واقعة انهيار وورلدكوم الشهيرة في عام ٢٠٠٢، تم تقييم أصول شبكتها بأكثر من حجمها الفعلي في الدفاتر بما مقداره ٣٫٣ مليارات دولار حيث أضاف المحاسبون تكاليف الاتصال المحلي إلى قيمة شبكتهم في حين أن الصواب أن تكون تكاليف توصيل العملاء بمكالمات بعيدة المدى هي تكاليف عادية.

التحفظ المحاسبي والتكاليف التاريخية

عندما تتكبد الشركات خسائر محتملة وقابلة للتقدير على نحو معقول، يسجل المحاسبون هذه الخسائر حتى إن لم تتحقق فعلاً. أما عند توقع مكاسب، فيؤجل المحاسبون تسجيلها حتى تتحقق فعلاً. فلو أن إدارة شركة إنترناشونال بيبر كومباني مثلاً توقعت في عام ١٩٨٦ تحقيق ربح كبير في عام ١٩٨٨ نتيجة بيع مقر الشركة في مانهاتن، لما كان بوسع محاسبيها تسجيل الربح حتى عام ١٩٨٨ لأن انتقال الشركة إلى ممفيس لم يكن مؤكداً. وكان من الممكن أن تغير الإدارة رأيها، أو أن يتدهور سوق العقارات. ولكن على سبيل الجدل، دعنا نفترض أن شركة إنترناشونال بيبر اكتشفت في عام ١٩٨٦ أنه سيتعين عليها تنظيف تجمع للنفايات السامة تحت مبناها. كان سيتعين حينئذ على الإدارة أن تستأجر استشارياً لتقدير تكلفة عملية التنظيف، وأن تسجل تلك التكلفة في عام ١٩٨٦. وعلى هذا النحو، يتم تحذير قراء التقارير المالية من الغيوم السوداء التي تلوح في الأفق في عام ١٩٨٨. وبنفس الطريقة، نجد أن القضايا الحالية المتعلقة بالأسبستوس التي تخوضها شركات كثيرة عبارة عن التزامات طارئة يجب مراجعتها سنوياً والكشف عنها لضمان معرفة القراء باحتمال تخفيضها لقيمة أصول هذه الشركات. ويحكم التحفظ المحاسبي إعداد التقارير المالية، لذا كن متحفظاً عند الشك، فالسجلات المحاسبية لا تضم إلا الأملاك، والديون، والمبيعات، والتكاليف القابلة للقياس والتأكد.

يملي التحفظ كذلك أن يتم تسجيل المعاملات بقيمتها التاريخية. فمقر شركة إنترناشونال بيبر الكائن بنيويورك زادت قيمته خلال الانتعاش العقاري في ثمانينيات القرن الماضي، ولكن هذا المكسب لا يمكن الاعتراف به حتى إذا كانت الشركة قد دفعت للهنود بضع حُليّ ملونة ثمناً له في القرن السابع عشر، بل تستمر السجلات في تقدير العقار بتكلفة الخرزات التي أعطيت للهنود كثمن. فالمحاسب يضع في ذهنه أن قيمة البناء ربما تتراجع بحلول وقت بيعه.

إذا انخفضت قيمة أصل من الأصول إلى أقل من التكلفة المسجلة، فتلك قصة أخرى. حيث يملي التحفظ الاعتراف بالخسارة اليوم؛ لأن فعل العكس ربما يقود من يقرأ التقرير المالي إلى الاعتقاد خطئاً أن الأصول المثلة تساوي على الأقل تكلفتها التاريخية.

كذلك يتم إيراد قيمة السلع الموجودة في المخزون بتكلفتها التاريخية؛ فحتى إذا تغيرت الأسعار. يظل السعر الموضوعي هو السعر الذي دفعته الشركة تاريخياً. ولابد من وجود طلبات شراء، وفواتير قابلة للتحقق منها لتأييد التكلفة. على سبيل المثال، إذا كانت شركة ستيبلز أوفيس سبلايز تسجل ورق كتابة من إنتاج إنترناشونال بيبر في دفاترها. فإنها تقدر قيمة هذا الورق حسب تكلفته التاريخية. وتبقى هذه التكلفة كما هي في الدفاتر حتى إذا كانت تكاليف إعادة طلب نفس المخزون من الورق قد ارتفعت.

الاستمرارية

تصف التقارير المالية الشركات باعتبارها كيانات عاملة. وتفترض القيم المعطاة للعناصر في السجلات المحاسبية أن الشركة مستمرة في نشاطها، ويفترض المحاسبون أن الشركة ستواصل نشاطها في المستقبل المنظور. وبالتالي فإن القيم المعطاة للتقارير المالية ليست أسعار "بيع بسبب الحريق". بل هم يستخدمون التكلفة التاريخية كما سبق وعرفت. فشراء معدة لدرفلة الحديد، على سبيل المثال، عملية مكلفة ويمكن أن يكون لهذه المعدة قيمة عظيمة لشركة تصنيع مستمرة مثل يو إس ستيل. ولكن بعرضها للبيع في مزاد إفلاس ستهبط قيمتها إلى العشر لأن المعدات الصناعية المستعملة لها قيمة محدودة لمن هم من خارج الصناعة. وبناء على ذلك، فإن السجلات المحاسبية تستخدم

التكلفة التاريخيةُ مفترضةً أن الشركة تستخدم معداتها استخداماً مثمراً.

الثبات

لمفهوم الثبات أهمية بالغة لدى قراء التقارير المالية؛ حيث تقتضي القواعد المحاسبية أن يستخدم الكيان نفس القواعد المحاسبية عاماً بعد عام على النحو الذي يمكّن المحلل من مقارنة النتائج السابقة بالحالية. وتحاول هذه القاعدة، مثلها مثل سابقاتها، أن تخفض إلى الحد الأدنى إغراءات التلاعب في الحسابات التي يرغب رجال الأعمال في الإقدام عليها للتستر على النتائج السيئة.

تصر قاعدة الثبات على أن تقدر الشركات مخزونها بنفس الطريقة من عام إلى عام باستخدام أحد أسلوبين رئيسيين هما "الوارد أولاً يباع أولاً" و"الوارد أخيراً يباع أولاً". باستخدام أسلوب "الوارد أولاً يباع أولاً"، يتم الاعتراف بتكاليف أقدم سلع تم شراؤها كتكاليف "أولاً"، مع ترك تكاليف آخر سلع تم شراؤها ضمن قيمة البضائع المحتفظ بها للبيع. أما باستخدام أسلوب "انوارد أخيراً يباع أولاً"، فإن "آخر" تكاليف للسلع يتم الاعتراف بها كتكاليف أولاً، مع ترك أقدم التكاليف ضمن قيمة البضائع. والطريقة المحاسبية مستقلة عن الحركة المادية للبضائع. وهي مجرد طريقة محاسبية. وكما تستطيع أن تتصور بالطبع، فلو أنه كان بإمكانك تغيير الطرق المحاسبية أنى شئت. فإن أي محاسب بارع يمكنه التلاعب بالتقارير المالية من عام إلى عام. ويقتضي الثبات استخدام نفس الطريقة المحاسبية من عام إلى عام.

كمثال على أسلوبيْ "الوارد أولاً يباع أولاً". و"الوارد أخيراً يباع أولاً". تأمل تاجراً لقطع العملة لا يملك إلا قطعتي عملة ذهبيتين متطابقتين في خزانة العرض بمتجره. اشترى إحداهما في عام ١٩٦٥ مقابل ٥٠ دولاراً. والأخرى في عام ٢٠٠٥ مقابل ٥٠٠ دولار. يأتي أحد هواة جمع العملة إلى المتجر. ويشتري إحدى القطعتين مقابل ١٠٠٠ دولار. باستخدام أسلوب "الوارد أولاً يباع أولاً". يسجل صاحب المتجر عملية مبيعات قيمتها ١٠٠٠ دولار وتكلفتها ٥٠ دولاراً. وربحها قدره ٩٥٠ دولاراً في دفاتره المحاسبية. أما بضاعته المتبقية فهي عبارة عن قطعة نقد واحدة بتكلفة تاريخية مقدارها ٥٠٠ دولار، حيث إن تكلفة قطعة النقد التي تم شراؤها أولاً هي التي تعين تسجيلها أولاً كتكلفة للسلعة التي تم بيعها. أما باستخدام الأسلوب البديل وهو أسلوب "الوارد أخيراً يباع أولاً"، فإن صاحب المتجر يسجل تكلفة مقدارها ٥٠٠ دولار. وربحاً مقداره ٥٠٠ دولار فقط في حين تثبت سجلات المخزون وجود قطعة عملة قيمتها ٥٠ دولاراً. حيث

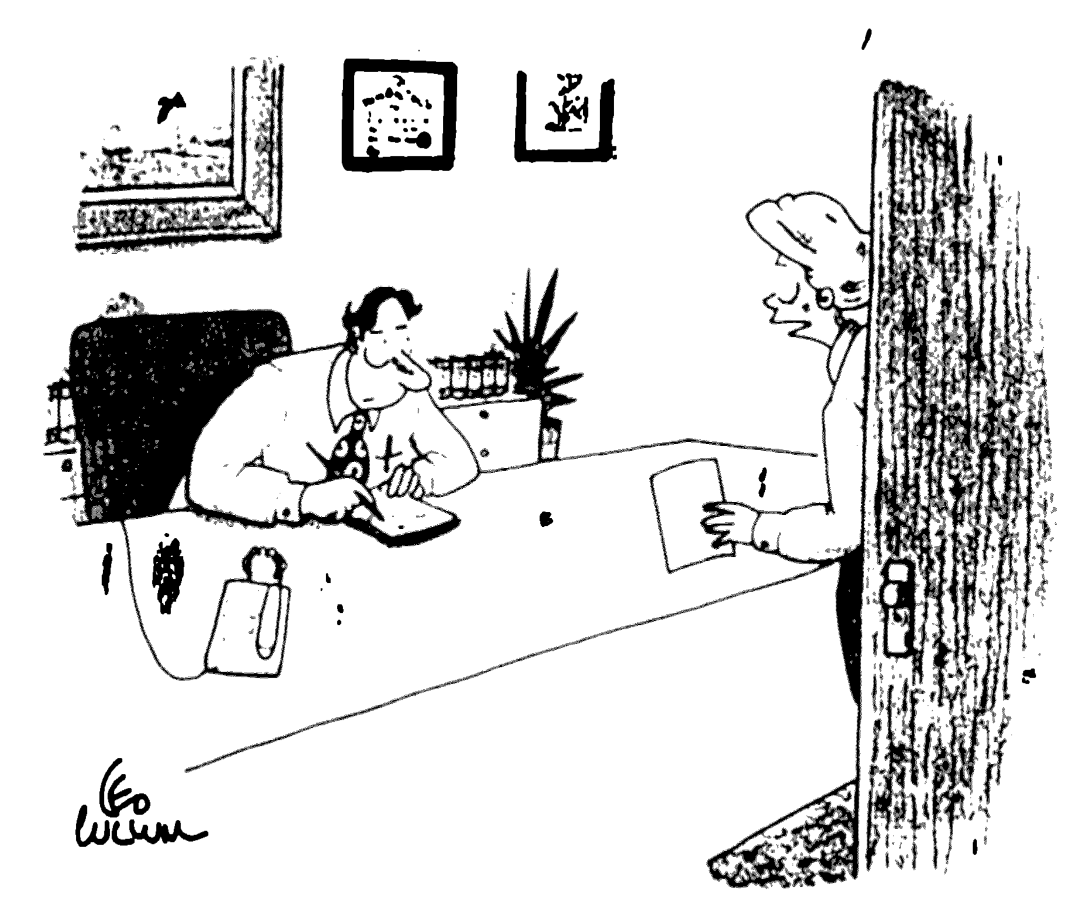
إن التكلفة الأخيرة استخدمت أولاً. لا يهم أي قطعتي العملة بيعت فعلاً، سواء التي اشتراها في عام ١٩٦٥ أم التي اشتراها في عام ٢٠٠٥؛ إنها مجرد طريقة محاسبية. ولكن الطريقة المختارة تؤثر بشكل مثير على الطريقة التي تحسب بها أي شركة أرباحها وتقدر قيمة بضائعها؛ وذلك يهم.

إذا تعين تغيير الطريقة المحاسبية لأي سبب "جوهري"، فلابد أن تذكر التقارير المالية سبب ذلك في الهوامش الموجودة في نهاية التقرير مع بيان كيفية تأثير هذا التغيير على الأرباح، وقيمة الأصول في ذلك العام. إنك تستطيع الفرار، ولكنك لا تستطيع الاختفاء من أعين المحاسبين.

الواقعية

ثمة توضيح مهم بشأن التقارير المالية، ألا وهو أن هذه التقارير ليست دقيقة لدرجة أنها تحصي كل قرش، حتى لو كنت تتوقع من المحاسبين المدققين إنتاج تقارير على هذا القدر من الدقة. وفي واقع الأمر، هذه التقارير صحيحة نسبياً فحسب، بحيث يستطيع القارئ الحصول على نظرة واقعية صادقة إلى حد معقول حول مركز الشركة أو كيانها. أي أن التقارير المالية تعطي صورة دقيقة نسبياً. بحيث يستطيع أي شخص عاقل اتخاذ قرارات مطلعة بناء عليها. بالنسبة للتقارير المالية الخاصة بكشك للمرطبات مثلاً، يمكن لخطأ يقع في مائة دولار أن يحرّف السجلات تحريفاً جوهرياً، بينما وقوع خطأ في عشرة دولارات لا يكون له مثل هذا الأثر. وفي المقابل، نجد أن الشركات متعددة الجنسيات الضخمة مثل كوكاكولا يمكن أن تحتوي تقاريرها على أخطاء في مليون دولار دون تحريف جوهري للصورة الواقعية بشكل يؤثر على صنع القرارات.

الآن يمكنك البدء في تكوين رؤية ثاقبة حول كيفية نظر المحاسبين إلى الشركات. وربما أيضاً حول سبب كونهم عموماً متحفظين حتى كأشخاص. في الطبعة السابقة من الكتاب، عرضت رسماً كرتونياً يسخر من تحفظ المحاسبين، فوجدته معلقاً على لوحة الإعلانات بشركة آرثر أندرسون إل إل بي، التي كنت أعمل بها سابقاً كمدقق حسابات، ولكنها انحرفت عن مسارها بعد رحيلي عنها وانهارت على خلفية واقعة الاحتيال التي شملت انهيار إنرون أيضاً، وبذلك تكون شركات المحاسبة الأربع الكبرى الباقية في الولايات المتحدة هي برايس ووتر هاوس كوبرز إل إل بي، وكيه بي إم جي إل إل بي، وديلويت آند تاش إل إل بي، وإيرنست آند يونج إل إل بي. ولمجاراة التغييرات التي حدثت، فقد وقع اختياري على رسم كرتوني جديد تراه فيما يلي.



"جديد من قسم المحاسبة يا سيدي. اثنان واثنان يساوي أربعة مجدداً".

التقارير المالية

حملة ماجستير إدارة الأعمال غير مدربين على إدخال المعاملات على أجهزة الكمبيوتر. وإنما على ترجمة المعلومات التي يصدرها المحاسبون. والتقارير المالية عبارة عن ملخص لكافة المعاملات الفردية المسجلة خلال فترة زمنية، وهي النتاج النهائي لوظيفة المحاسبة الذي يتيح للمستخدمين المهتمين فرصة رؤية ما حدث في صورة ملخص منمق. ولكي تتعرف على شركة معينة لابد أن تتمكن من قراءة التقارير المالية الرئيسية الثلاث التالية وفهمها:

الميزانية العمومية

بيان الدخل

بيان التدفقات النقدية

الميزانية العمومية

تعريفات

لكي تكون مستعداً، أنت بحاجة إلى معرفة المفردات الأساسية المستخدمة في الميزانية العمومية التي تعرض الأصول المملوكة للشركة، والالتزامات التي تدين بها للآخرين، والاستثمار المتراكم لأصحابها. وتظهر الميزانية العمومية هذه الأرصدة في تاريخ معين. لذا فهي عبارة عن لقطة لممتلكات الشركة في وقت معين. وهي الأساس الذي تقوم عليه كافة السجلات المحاسبية ولابد أن تكون على دراية بها، وإليك عناصرها.

الأصول هي الموارد التي تمتلكها الشركة لأجل المنفعة المستقبلية.

- النقد
- المخزون
- ديون العملاء: حساب المقبوضات
- المعدات
- المباني

الخصوم هي الالتزامات المالية بسداد القروض والديون وغيرها من الالتزامات لتوفير السلع أو الخدمات للآخرين.

- دين مصرفي
- المبالغ المطلوب سدادها للموردين: الديون مستحقة الدفع
- الحسابات المدفوعة مقدماً أو عرابين الزبائن لتسليم السلع والخدمات
- الضرائب المستحقة
- الأجور المستحقة للعاملين

حقوق *الملاك* هي القيمة المالية المتراكمة لاستثمارات الملاك في الشركة. ويمكن أن تكون هذه الاستثمارات في صورة نقد، أو أصول أخرى، أو إعادة استثمار لأرباح الشركة.

- أسهم عادية: استثمار من قبل الملاك
- رأس مال مدفوع إضافي: استثمار من قبل الملاك
- أرباح محتجزة: إعادة استثمار للأرباح من قبل الملاك

المعادلة المحاسبية الأساسية

كما يتبين من الاسم فإن الميزانية العمومية عبارة عن كشف "موازنة"، أما المعادلة الأساسية التي تحكم موازنة الحسابات فهي كالتالي:

الأصول = الخصوم + حقوق الملاك

ما تملكه (الأصول) يساوي مجموع ما اقترضت (الخصوم) وما استثمرت (الحقوق) لسداد هذا القرض. هذه المعادلة تفسر كل شيء في السجلات المحاسبية للشركة على مر الوقت. تذكرها!

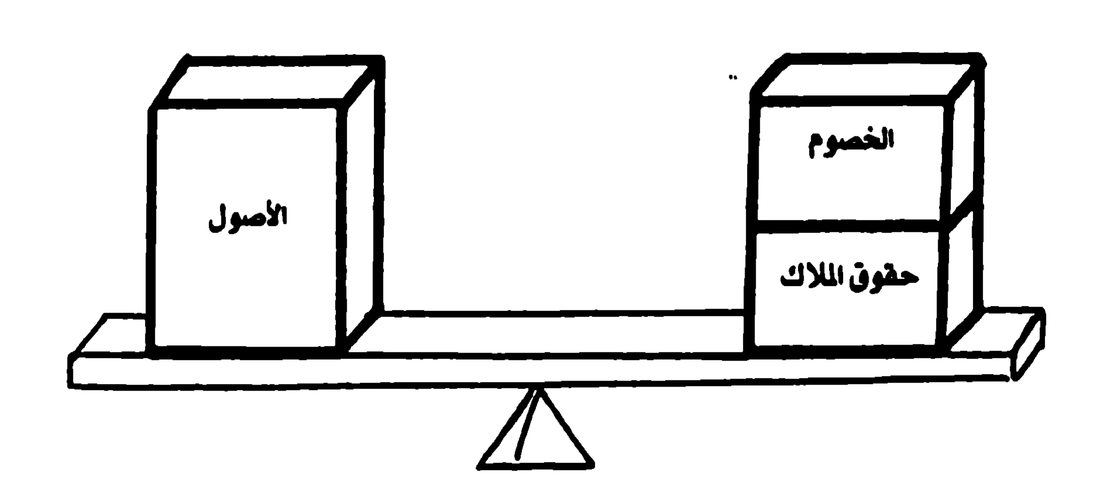
أمثلة على "الموازنة"

باستخدام مثال لسوبر ماركت محلي جديد اسمه بوب ماركت سأعطيك ثلاثة أمثلة على كيفية عمل الموازنة.

١. عندما بدأ المتجر ممارسة نشاطه، اشترى بوب مسجلة نقدية فزادت الأصول على الجانب الأيسر من الميزان بينما زاد الدين المصرفي (أي الخصوم) أيضاً على الجانب الأيمن لسداد ثمنها. إذن الزيادة في الأصول وازنتها زيادة في الخصوم.

٢. عندما استثمر بوب بعض أمواله الخاصة واستقطب بعضاً من أموال والده لفتح المتجر، زادت حقوق الملكية على الجانب الأيمن من الميزان، وزاد النقد والأصول على الجانب الأيسر لموازنة المعاملة.

٣. عندما يحقق المتجر نجاحاً، فالمأمول أن يتمكن من سداد جزء من قرضه المصرفي الخاص بالمسجلة (انخفاض الخصوم على الأيمن)، كما سينخفض النقد (وهو أصل) مما يوازن المعاملة على الأيسر.



تلتزم كافة المعاملات بمفهوم الموازنة هذا؛ فلا توجد طريقة للتأثير على أحد جانبي الميزانية العمومية دون قيد موازنة. إذن يقال إن السجلات المحاسبية "متوازنة" عندما تساوي الأصول الالتزامات وحقوق الملكية (الأصول = الخصوم + حقوق ملكية). فإذا لم تكن السجلات متوازنة، فلابد أن خطأ وقع من أحد المحاسبين.

العملية المحاسبية: نظام القيد المزدوج

ربما تكون قد سمعت أن المحاسبين يضعون قيوداً يومية في دفاترهم لتسجيل كل معاملة منفردة تجريها الشركة، ويطلقون على هذه الدفاتر اسم دفتر الأستاذ العام. أما إدراج الحسابات فيسمى الجدول البياني للحسابات. باستخدام نفس مفهوم الموازنة المبين في المعادلة الأساسية للمحاسبة، توضع الأصول المضافة على اليمين، وتسمى "مدين". أما الخصوم، وحقوق الملكية المضافة فتوضع على اليسار، وتسمى "دائن". في جميع الحالات. تحتوي قيود اليومية على سطرين على الأقل من البيانات، وهما الجانب المدين، والجانب الدائن. وتوضع قيود تخفيض الأصول على اليسار، أي جانب الدائن، أما تخفيضات الخصوم وحقوق الملكية فتوضع على الجانب الأيمن، أي جانب المدين. بسبب هذه الطريقة ذات الجانبين الأيمن والأيسر، فإن إمساك السجلات اليدوي لمعاملات كل عميل تشبه حرف (T) من الأبجدية الإنجليزية.

قواعد وضع القيود في الحسابات

حسابات الخصوم

زيادة الرصيد الدائن	نقص الرصيد المدين

حسابات حقوق الملاك

زيادة الرصيد الدائن	نقص الرصيد المدين

حسابات الأصول

نقص الرصيد الدائن	زيادة الرصيد المدين

للتوضيح نقول إن بوب وأباه أصدرا في بداية العام لنفسيهما ألف سهم مقابل استثمارهما الأولي في المتجر البالغ ١٥ ألف دولار، فكان قيد اليومية لتسجيل المعاملة على النحو التالي:

قيد يومية الميزانية العمومية رقم ١

اسم الحساب	(النوع)	مدين	دائن	الأثر
نقد	(أصل)	١٥٠٠٠		زيادة
أسهم عادية	(حقوق الملاك)		١٥٠٠٠	زيادة

وبالمثل فإن سداد الدين يدرج في اليومية على النحو التالي:

قيد يومية الميزانية العمومية رقم ٢

اسم الحساب	النوع	مدين	دائن	الأثر
دين مصرفي	(التزام)	١٥٠٠٠		نقص
نقد	(أصل)		١٥٠٠٠	نقص .

نظراً لتوازن كل قيد يوضع في السجلات، فإننا نجد في نهاية أي فترة زمنية أن الميزانية العمومية التي تلخص "الحسابات" الفردية ككل متوازنة كذلك (الأصول = الخصوم + حقوق الملاك).

مثال على الميزانية العمومية

دعونا نستمر مع مثال بوب ماركت ونز الموازنات التي ظهرت خلال السنة الأولى من التشغيل.

تماثل قائمة بوب الواردة في الصفحة التالية الميزانية العمومية السائدة بين كثير من منشآت التجزئة والإنتاج الصناعي. وهناك ثلاثة أشياء جديرة بالملاحظة وهي. أولاً: مجموع الأصول يساوي مجموع الخصوم وحقوق الملاك، ثانياً: الأصول في اليمين، والخصوم وحقوق الملاك في اليسار، تماماً مثل قيود اليومية الخاصة بالأرصدة المدينة والدائنة، ثالثاً: الميزانية العمومية تكون في تاريخ معين، مثل ٣١ ديسمبر ٢٠٠٥. رغم أن أي شركة هي حاصل الشراء والبيع على مر الوقت، فإن الميزانية العمومية ليست إلا "لقطة" لموارد الشركة والتزاماتها في وقت معين.

بوب ماركت، فيرواي، كانساس
الميزانية العمومية في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٥
(سنة التشغيل الأولى)

أصول		خصوم	
أصول متداولة		**خصوم متداولة**	
نقد	٥٠٠٠ دولار	حسابات دائنه	٨٠٠٠٠ دولار
حسابات مدينه	١٠٠٠٠	أجور مستحقه	٥٠٠٠
المخزون بالمتجر	١٠٠٠٠٠	ضرائب مستحقه	٢٠٠٠
إجمالي الأصول المتداوله	١١٥٠٠٠	إجمالي الخصوم المتداوله	٨٧٠٠٠ دولار
أصول طويلة الأجل (غير متداولة)		**خصوم طويلة الأجل (غير متداولة)**	
تجهيزات المتجر	٣٠٠٠٠ دولار	دين مصرفي	١٠٠٠٠ دولار
نقد خصم		إجمالي الخصوم	٩٧٠٠٠ دولار
الاستهلاك السنوي المتراكم	(٣٠٠٠)		
أصول طويله الأجل	٢٧٠٠٠ دولار	**حقوق الملاك**	
		الأسهم العاديه المصدره (١٠٠٠ سهم)	١٥٠٠٠ دولار
		أرباح محتجزه	٣٠٠٠٠
		إجمالي حقوق الملاك	٤٥٠٠٠ دولار
إجمالي الأصول	١٤٢٠٠٠ دولار	إجمالي الخصوم وحقوق الملاك	١٤٢٠٠٠ دولار

السيولة: تصنيف الأصول والخصوم باعتبارها متداولة أو طويلة الأجل

هناك جانب مهم من جوانب بيان الميزانية العمومية يتمثل في إدراج الأصول والخصوم حسب ترتيب سيولتها، من الأكثر سيولة إلى الأقل. وتعني السيولة القدرة على تحويل الأصل إلى نقد. فالنقد، وحسابات المقبوضات، والمخزون تسمى أصولاً متداولة وتدرج أولاً نظراً لسهولة تحويلها إلى نقد خلال فترة التشغيل التالية. وهي عادة ما تكون عاماً واحداً. مما يعني أنها سائلة. أما التجهيزات فلا يمكن بيعها بسهولة.

وبالتالي يتم تصنيفها كأصل ثابت. أو طويل الأجل. أو غير متداول. وتدرج تحت العناصر المتداولة. انظر ميزانية بوب العمومية للتحقق من ترتيب هذه العناصر.

في جانب الخصوم. نجد أن الديون مستحقة الدفع للموردين. والأجور المستحقة للعاملين. والضرائب المستحقة عبارة عن خصوم متداولة لأنها التزامات قصيرة الأجل يتعين دفعها في غضون عام. أما الدين المصرفي فهو التزام طويل الأجل أو غير متداول لأنه سيسدد على عدة سنوات.

رأس المال العامل

ثمة اصطلاح شائع الاستخدام في المحاسبة وفي دنيا المال. هو رأس المال العامل. الذي يشير إلى الأصول والخصوم التي "تعمل بها" الشركة باستمرار في إطار عملها اليومي. وهي أيضاً أصول على أعلى درجة من السيولة وتعطي قارئ التقارير المالية معلومات حول قدرة الشركة على سداد ديونها. إذن فعناصر رأس المال العامل تتمثل في كل من أصول الشركة والتزاماتها المتداولة. أما صافي رأس المال العامل. وهو مقياس للقدرة على سداد الديون. فهو إجمالي الأصول المتداولة بعد خصم إجمالي الخصوم المتداولة.

الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة = صافي رأس المال العامل

بالنسبة لبوب ماركت. نجد أن صافي رأس المال العامل يبلغ ٢٨٠٠٠ دولار (١١٥٠٠٠ دولار – ٨٧٠٠٠ دولار) وهو يمثل فائض المتجر للوفاء بالتزاماته الحالية. ومن المنظور المصرفي. يمكن اعتبار أي متجر بقالة رأس ماله العامل كبير ذا مخاطر ائتمانية قليلة لأنه يستطيع سداد أقساط ديونه. وعلى العكس من ذلك. فإن كبر رأس المال العامل يمكن أن يبرهن لمحللي العمليات على سوء إدارة صاحب المتجر للمخزون من خلال احتفاظه بسلع أكثر مما ينبغي على الأرفف. أو الاحتفاظ بنقد أكثر مما ينبغي في ماكينات النقد. والمشغل الحصيف يخفض مستويات المخزون والنقد في ماكينات النقد إلى مستويات أكثر كفاءة ويأخذ الفارق كحصص من الأرباح. أما المقدار المناسب من رأس المال العامل فيعتمد على مجال عمل الشركة.

حقوق الملاك

تمثل حقوق الملاك التزام الشركة طويل الأجل تجاه أصحابها حيث إنها ملزمة بدفع عائد لهم على استثماراتهم بناء على النجاح الذي تحققه. ولا تحمل حقوق الملاك نسبة محددة من الفائدة أو الاستحقاق مثل القروض المصرفية ومن ثم يتم إيرادها منفصلة تحت بند الخصوم. كما أن أصحاب الشركة لا، يتقاضون أية أموال إلا بعد سداد كافة أقساط الديون الأخرى ويتوقف عائدهم على نجاح الشركة. فإذا تعذر على الشركة سداد أقساط ديونها، يجوز إجبارها على إشهار إفلاسها. في حين أن العجز عن دفع حصص أرباح للمستثمرين لا يلقى مثل هذا الجزاء. فإذا كانت ربحية الشركة مرتفعة، فاز أصحابها، وإلا فمن الممكن أن يخسروا كل استثماراتهم فيها. تلك هي مخاطر الملكية.

إذا عكسنا معادلتنا المحاسبية من: الأصول = الخصوم + حقوق الملاك إلى: حقوق الملاك = الأصول - الخصوم، يمكنك أن ترى أن حقوق الملكية هي حصة الشركة "المتبقية". أو الأصول بعد خصم الالتزامات. ويطلق عليها أيضاً اسم القيمة الصافية، حيث إنها تمثل القيمة "الصافية" المتبقية بعد كافة خصم الالتزامات الأخرى. في حالة دونالد ترامب، عملاق العقارات الأمريكي سيئ السمعة في ثمانينيات القرن الماضي، نجد أنه ربما كان يمتلك عقارات قيمتها مليارات الدولارات ومع ذلك يقال إن قيمته الصافية أصبحت سلبية مؤقتاً في عام ١٩٩٠ مع زيادة ديونه عن قيمة ممتلكاته في مدينتي نيويورك وأتلانتك.

تزيد حقوق الملكية من خلال ممارسة الشركة لنشاطها حيث إنها تبيع، وتشتري، وتوفر الخدمات، وتتلقاها على أمل أن تتمكن من زيادة ثروتها من خلال تلك الأنشطة بعد فترة من الزمن. فإذا زاد صافي أصول الشركة مع مرور الوقت، فلابد أن تزيد حقوق ملكية الشركة أيضاً.

يمكن التأثير على البنود الخاصة بحقوق الملكية في الميزانية العمومية بإحدى طريقتين. إذ يمكن أن يسهم المستثمرون بمزيد من الأموال، أو أن يقرروا "احتفاظ" الشركة بأرباحها. وسطر "الأرباح المحتجزة" موجود في الميزانية العمومية لهذا الغرض. فإذا أراد الملاك الحصول على أرباح الشركة. فربما يقررون استلام حصص أرباح، وهذه الحصص تخفض أرباحهم المتراكمة المحتجزة.

في بعض الأحيان، يعد المحاسبون بيان حقوق الملكية مع التقارير المالية إذا كانت هذه المعلومات مفيدة. وتبرز هذه التقارير المفصلة استثمارات أصحاب الشركة ومعاملاتهم السهمية وحصص الأرباح المدفوعة لهم خلال العام، وهي معاملات تؤثر على

بنود حقوق الملكية في الميزانية العمومية. ويعتبر بيان حقوق الملكية، والذي يسمى أيضاً بيان التغيرات في حقوق المساهمين، بياناً ثانوياً، غير أنه قد يكون مهماً للشركات التي يمارس بها قدر كبير من نشاط الملاك. ودائماً ما تصدر الشركات الكبيرة هذا البيان لأنه يكشف عن كثير من المعاملات التي تهم الجمهور. خذ بعض الوقت وارجع إلى الميزانية العمومية لبوب ماركت وتأمل طريقة غرضها قبل الانتقال إلى بيان الدخل.

بيان الدخل

مثلما تظهر الميزانية العمومية الموازنات في تاريخ معين، يظهر بيان الدخل "تدفق" النشاط والمعاملات خلال "فترة" معينة قد تكون شهراً، أو فصلاً، أو سنة نظراً لوجود إيرادات من المبيعات ونفقات ذات صلة بها. وعند مقابلة الإيرادات والنفقات بالشكل المناسب باستخدام المحاسبة على أساس الاستحقاق، يكون الفارق بينهما هو "الدخل".

الإيرادات - النفقات = الدخل

مثال على بيان الدخل

في الصفحة التالية، سنلقي نظرة على بيان دخل بوب ماركت لنتعرف على كيفية أداء المتجر خلال السنة الأولى من ممارسة النشاط.

مصطلحات بيان الدخل

كما هي الحال مع الميزانية العمومية، يتسم بيان الدخل بالعديد من الخصائص الجديرة بالملاحظة. حيث يتبين فيه الأهمية البالغة لتصنيفات النفقات نظراً لحساب أنواع مختلفة من الدخل يتيح كل نوع منها نظرة ثاقبة على نتائج بوب التشغيلية. برجاء الرجوع إلى بيان دخل بوب بينما تطالع هذا القسم الخاص بالمصطلحات.

هامش الربح الإجمالي: يحسب الجزء العلوي من بيان الدخل هامش الربح الإجمالي.

هامش الربح الإجمالي =

المبيعات - التكلفة "المباشرة" للسلع أو الخدمات المباعة

بوب ماركت، فيرواي، كانساس
بيان الدخل عن السنة المنتهية
٣١ ديسمبر ٢٠٠٥

مبيعات للعملاء		٥٢٠٠٠٠٠ دولار
تكلفة السلع المباعة		٣٩٠٠٠٠٠
هامش الربح الإجمالي		١٣٠٠٠٠٠ دولار
بعد خصم مصروفات البيع والمصروفات العامة والإدارية		
رواتب الموظفين	١٠٠٠٠٠٠ دولار	
الإيجار	١٥٠٠٠٠	
المرافق	٧٥٠٠٠	
الإعلان	١٨٠٠٠	
قسط استهلاك تجهيزات المتجر	٣٠٠٠	
مصروفات أخرى	١٠٠٠٠ دولار	
		١٢٥٦٠٠٠ دولار
دخل التشغيل (الأرباح قبل حساب الفائدة والضرائب)		٤٤٠٠٠ دولار
نخصم: مصروفات الفائدة		١٠٠٠
الدخل قبل الضرائب		٤٣٠٠٠ دولار
نخصم: ضرائب الدخل الفيدرالية وضرائب الولاية		١٣٠٠٠ دولار
صافي الدخل		٣٠٠٠٠ دولار
صافي الدخل للسهم الواحد (٣٠٠٠٠ دولار ÷ ١٠٠٠ سهم)		٣٠٠٠

عند هذه النقطة، يمكن للقارئ أن يقرر ما إذا كانت الشركة تحقق ربحاً أم لا، دون الأخذ في الاعتبار عبء مصروفات الشركة. بالنسبة لمتجر بوب ماركت، كان إجمالي هامش الربح عبارة عن المبيعات مطروحاً منها تكلفة السلع المباعة التي تشمل تكلفة البقالة، والتكلفة المتصلة "مباشرة" ببيع هذه البقالة مثل تكلفة الشحن من عند تاجر الجملة. وتشمل هذه التكلفة في الشركات الصناعية تكاليف الإنتاج، والمواد، والعمالة. ويتم حساب تكلفة السلع المباعة في حالة متجر بقالة بسيط مثل متجر بوب بواسطة المعادلة التالية:

المخزون عند بداية الفترة + المشتريات الجديدة - المخزون عند نهاية الفترة = تكلفة السلع المباعة

إذا كان هامش الربح الإجمالي للشركة سلبياً، فإما أن التكلفة خارج السيطرة وإما أن هيكل التسعير في مجال النشاط لا يتيح للشركة تحقيق ربح. تواجه أي منشأة صناعية صغيرة للإلكترونيات هذا الموقف إذا حاولت منافسة الشركات اليابانية التي تصنع اسطوانات الفيديو الرقمية، دي في دي، من أمثال سوني، وهيتاتشي، وباناسونيك. فأي منشأة صناعية أمريكية صغيرة لا يمكنها أن تكون بمثل كفاءة هذه الشركات. كما أنها لا تستطيع أن تطلب سعراً أعلى لتغطية تكلفتها الإنتاجية المرتفعة.

ربح التشغيل: الجزء التالي من بيان الدخل يتعلق بربح تشغيل الشركة، أو الأرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب. وكلما نزلنا إلى أسفل بيان الدخل، زادت النفقات المقتطعة. وعند مستوى الربح التشغيلي، يتم اقتطاع كافة نفقات الشركة الأخرى ذات الصلة المباشرة بعملية الإيراد. في حالة بوب، نجد أنه سيدفع أجور عمال، وإيجاراً، وفواتير مرافق، وتكاليف إعلان، وغيرها الكثير من الأشياء الصغيرة.

يملي أسلوب محاسبة الاستحقاق تحميل التكلفة المخصصة للأصول الثابتة، التي تسمى أيضاً الاستهلاك أو الإيفاء، على الأرباح. فباستخدام مبدأ التوفيق، يتم توفيق تكلفة توفير منتجات الشركة مع الإيرادات ذات الصلة خلال الفترة. ويقسم المحاسبون تكلفة التجهيزات، والأدوات، والمباني وغيرها من الأصول الثابتة على أعمارها الافتراضية لتقدير تكلفة استخدام الأصل الذي تقتضيه عملية تحقيق الإيرادات. وفي حالة بوب، نجد أنه أنفق ٣٠٠٠٠ دولار على الأرفف، وعربات التسوق، ومسجلات النقد. ونظراً لأنه قدر عمرها الافتراضي بعشر سنوات، فإن بيان الدخل سوف يظهر مصروفات قدرها ٣٠٠٠ دولار (٣٠٠٠٠ دولار ÷ ١٠) كل عام لتوفيق وتخصيص تكلفة استخدام تلك الأصول مع فترة المبيعات المستخدمة فيها. هناك مقياس للربحية يحسبه كثير من المحللين عبارة عن الأرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب والاستهلاك والإيفاء.

"مصروفات أخرى" عبارة عن فئة شاملة للعناصر الصغيرة التي لا يسوغ حجمها إيرادها في سطر منفصل في بيان الدخل. ففي قائمة دخل بوب، تشمل هذه الفئة إصلاح عجل عربات التسوق وخسائر الشيكات التي بدون رصيد.

صافي الدخل: تحت مستوى الأرباح التشغيلي، يتم اقتطاع العناصر غير المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالعمليات لحساب الدخل. وأولها مصروفات الفائدة عن هذه الفترة.

ويمكن للمرء أن يجادل بأن قروض الشركة تستخدم لدعم التشغيل، غير أن طريقة تمويل الشركة منفصلة عن أنشطة تشغيلها، فلا يضمّن المحاسبون الفائدة في دخل التشغيل لأن الشركات التي تمارس أنشطة مماثلة ربما تم تمويلها باستخدام نسب مختلفة من القروض المصرفية وأموال المستثمرين. ولا يتم اقتطاع حصص أرباح المستثمرين حيث يدفع أصحاب الشركة هذه الحصص من صافي الدخل الموجود في آخر البيان.

إذا كان للفائدة أن تُضمّن في دخل التشغيل، لكان للشركات المتماثلة دخل تشغيل متباين تبايناً هائلاً تبعاً لطريقة تمويل الشركة لاحتياجاتها النقدية. فيمكن للشركة في ظل إدارة مختلفة أن تمول كافة احتياجاتها النقدية من خلال الحصول على استثمارات إضافية من أصحابها لا تجر مصروفات فائدة، وبالتالي سيكون دخل تشغيل الشركة أعلى. فإذا اقترضت نفس الشركة لسداد كافة احتياجاتها، فسينخفض دخل التشغيل بسبب مصروفات الفائدة. لذا، من خلال فصل مصروفات الفائدة، نجد أن دخل التشغيل لا يظهر إلا تكاليف "تشغيل" الشركة وليس "تمويلها".

باستخدام نفس منطق استبعاد الفائدة من دخل التشغيل، يتم فصل المصروفات الضريبية بما يدع دخل التشغيل خالياً من أي مصروفات غير خاصة بالتشغيل. واتباع استراتيجيات ضريبية مختلفة يمكن أن يتمخض عن مصروفات ضريبية متباينة تبايناً شديداً. ونظراً لأن الضرائب غالباً ما تكون نتاج قلم محاسب ضريبي متمرس لا نتائج عمليات تشغيل. توضع المصروفات الضريبية تحت نتائج التشغيل كاقتطاع منفصل يدع صافي الدخل باعتباره المقياس النهائي للدخل. والدخل الصافي هو الربح الصافي للشركة. وهو الرقم الذي تتداوله وسائل الإعلام كمعيار للنجاح أو الفشل.

كيفية تسجيل القيود اليومية لبيان الدخل

يضع المحاسبون انطلاقاً من مهمتهم العريقة المتمثلة في حساب الأرقام قيوداً يومية في دفاتر الشركة لحساب الدخل الصافي خلال السنة وهو ناتج طرح المصروفات من المبيعات التي تمت خلال فترة زمنية محددة، وهو أيضاً الزيادة الصافية في الأصول خلال نفس الفترة. وتسجل قيود اليومية إجمالي كافة الإيرادات والمصروفات وتأثيراتها بالزيادة أو النقص على الأصول، ويضع المحاسبون قيود بيان الدخل في نفس وقت إعدادهم للميزانية العمومية.

خلال العام، يتم جمع الإجماليات الجارية لكل إيراد ومصروف لحساب الرقم النهائي لصافي دخل السنة بأكملها. وفي نهاية السنة، عندما يكتمل كشف الحساب النهائي ويحسب صافي الدخل، يتم تصفير الإجماليات الجارية للإيرادات والمصروفات استعداداً للعام الجديد ويتم تسجيل الفرق أو صافي الدخل أو الخسارة في الميزانية العمومية باعتباره أرباحاً محتجزة. ويمكن أن تبدأ السنة المحاسبية (يطلق عليها أحياناً اسم السنة المالية) في أي شهر وليس بالضرورة أن تبدأ في يناير.

قيود اليومية تبدو مثل القيود المستخدمة للميزانية العمومية. ولمتابعة بيان الدخل. تسجل الإيرادات باعتبارها دائناً في الجانب الأيسر، بينما تسجل المصروفات باعتبارها مديناً في الجانب الأيمن.

ويتم ضم قيود بيان الدخل إلى قيود الميزانية العمومية. فالبيع يعني أن الشركة استلمت شيئاً ذا قيمة (أصل) في مقابل شيء آخر ذي قيمة (مصروف). وفي متجر بوب، تعني المبيعات تدفقاً نقدياً إلى الداخل مقابل خروج مخزون البقالة. وقد أجرى محاسب بوب قيوداً أسبوعية لتسجيل مبيعاته وتكاليفها على النحو التالي:

قيد يومية بيان الدخل رقم ١

اسم الحساب	(النوع)	مدين	دائن	الأثر
نقد	(أصل)	١٠٠٠٠٠		زيادة
إيراد مبيعات	(بيان الدخل)		١٠٠٠٠٠	زيادة

وبالمثل، سجل المحاسب تكلفة تلك المبيعات:

قيد يومية بيان الدخل رقم ٢

اسم الحساب	(النوع)	مدين	دائن	الأثر
تكلفة السلع المباعة	(بيان الدخل)	٩٥٠٠٠		نقص
المخزون	(أصل)		٩٥٠٠٠	نقص

لتوضيح قيود اليومية الخاصة ببيان الدخل عن سنة كاملة، افترض أن هذين القيدين كانا هما المبيعات الوحيدة، والتكاليف الوحيدة خلال العام بأكمله. إذن فصافي الدخل عن العام سيكون هو صافي إجمالي إيرادات المبيعات البالغ ١٠٠٠٠٠ دولار بعد خصم إجمالي تكلفة السلع المباعة الذي يبلغ ٩٥٠٠٠ دولار، أو ٥٠٠٠ دولار. ذلك الرقم الخاص بصافي الدخل يمثل أيضاً التغير في صافي الأصول المسجل بواسطة تلك القيود ذاتها. لقد زاد النقد بمقدار ١٠٠٠٠٠ دولار، ونقص مخزون البقالة الموجود في المتجر بمقدار ٩٥٠٠٠ دولار، أي بصافٍ قدره ٥٠٠٠ دولار.

في نهاية العام، نجد أن صافي زيادة الأصول بمقدار ٥٠٠٠ دولار يساوي صافي الدخل عن العام، حيث كان بوب سيسجل ذلك التغيير الصافي في الميزانية العمومية كزيادة في الأرباح المحتجزة، كما أنه كان سيقفل أو يصفّر كافة حسابات الإيرادات والمصروفات عن العام استعداداً لتسجيل نشاط العام القادم في القيد التالي:

بيان دخل نهاية السنة

قيد إقفال

اسم الحساب	(النوع)	مدين	دائن	الأثر
إيرادات المبيعات	(بيان الدخل)	١٠٠٠٠٠		عكس
تكلفة السلع المباعة	(بيان الدخل)		٩٥٠٠٠	عكس
الأرباح المحتجزة	(حقوق الملكية في الميزانية العمومية)		٥٠٠٠	زيادة

لاحظ أن قيد اليومية متوازن. وقيود بيان الدخل عكست نفسها. مع ترك إضافة صافي الدخل إلى الأرباح المحتجزة في الميزانية العمومية. فعندما تم قيد مبيعات قدرها ١٠٠٠٠٠ دولار على اليسار خلال العام. تمت مقاصتها في نهاية العام بقيد ١٠٠٠٠٠ دولار على اليمين. وتعتبر أرصدة الأصول. والخصوم. وحقوق الملاك في الميزانية العمومية إجماليات جارية دائمة يتم ترحيلها إلى السنة المحاسبية التالية. وها قد رأيت في صفحة واحدة نسخة مختصرة من دورة محاسبية تمتد على مدار العام وتشمل ساعات من الرعب في القاعات الدراسية أثناء دراسة ماجستير إدارة الأعمال.

صلة بيان الدخل بالميزانية العمومية

من خلال بيان الدخل الفعلي الخاص ببوب. يمكن للقارئ أن يرى أن المتجر شهد

عاماً مربحاً ربحاً صغيراً، حيث حقق بوب دخلاً صافياً مقداره ٣٠٠٠٠ دولار. والأهم من مجرد حسابات الدخل هو فهم علاقة بيان الدخل بالميزانية العمومية. فبيان الدخل هو نتيجة كثير من الأنشطة التي تمت خلال العام، حيث تتأثر الأصول والخصوم صعوداً وهبوطاً في غضون العام من خلال الكثير من المعاملات الفردية. وفي نهاية العام، يكون صافي أصول الشركة على النحو الذي تجمله الميزانية العمومية قد تغير نتيجة لأنشطة التشغيل. ويخبر صافي الدخل، على النحو المحسوب في بيان الدخل، بقصة عمليات السنة وكيف حدث ذلك التغيير في صافي الأصول. ونظراً لأن تلك السنة كانت سنة بوب الأولى، بلغت أرباحها المحتجزة ٣٠٠٠٠ دولار وهو صافي الدخل عن هذه السنة والذي سيتأثر في السنوات القادمة بأرباح السنة التالية وحصص أرباحها.

بيان التدفقات النقدية

أهمية النقد

هناك عبارة إنجليزية شهيرة تقول "النقد هو الملك المتوج". فأي شركة أو منشأة لا تستطيع العمل بدون أموال. على سبيل المثال، دعونا نلق نظرة على مصنع ليونارد إنك الذي يبيع معدات لطباعة الأغلفة لشركات الأغذية التي تورد لمتجر بوب ماركت. إذا باع مصنع ليونارد إنك ثلاث مطابع لكرافت فودز بسعر ٥ ملايين دولار للواحدة الواحدة بربح ٢ مليون دولار لكل وحدة. فستظهر قائمة دخله أرباحاً قدرها ٦ ملايين دولار. غير أن ليونارد صنع المعدة في الصيف. بينما دفعت كرافت ثمنها في الخريف عندما تم تسليمها. حينئذ لن يكون من دواعي سرور العاملين بالمصنع ألا يتسلموا رواتبهم عن شهر يوليو بينما الشركة تنتظر النقد في أكتوبر.

حيث إن النقد لا يمكن الاستغناء عنه في العمليات. ونظرا لأهميته البالغة في تجنب الإفلاس، أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB اللائحة رقم ٩٥ القاضية بأن تشتمل كافة التقارير المالية على بيان التدفقات النقدية. فهل تذكر لوائح مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB تلك التي ذكرتها من قبل والتي يضعها المحاسبون لمجابهة مخاوف الأعمال الجارية؟ اعتبر المجتمع المالي على نطاق واسع إضافة بيان التدفقات النقدية بمثابة تحسين كبير لأن معرفة "مصادر" و"استخدامات" النقد أمر بالغ الأهمية لأي شركة.

غالباً ما يكون العجز عن إدارة احتياجات الشركة النقدية السبب الرئيسي في زوال الكثير من الشركات "الرابحة". فكثير من الشركات التي كانت تقيس نجاحها من خلال

دخلها الصافي تلقت صدمة عنيفة عندما واجهت نقصاً في النقد، ودائنين يتميزون من الغضب، وهو ما حدث بالضبط لشركة كرايسلر في عام ١٩٧٩ عندما تضرعت إلى الحكومة الفيدرالية لإنقاذها من مشاكلها المالية.

يمكن أن ينخدع المستثمرون الذين ينظرون نظرة ضيقة الأفق في بيان الدخل للتعرف على معيار ازدهار الشركة. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة مقاولات الدفاع ماكدونيل دوجلاس التابعة لشركة بوينج حققت أرباحاً كبيرة في عام ١٩٩٠ غطت على اعتلال غير ظاهر في حالتها. وقد أوردت فوربس هذا الموقف لقرائها على النحو التالي:

> لا تبدو الأمور في ظاهرها بالغة السوء بالنسبة إلى ماكدونيل دوجلاس، لأنه يحتمل أن تعلن عن حصة ربح للسهم تزيد على ١٠ دولارات في عام ١٩٩٠ مقابل ٥,٧٢ دولار في العام الماضي. غير أن مجرد مراجعة سريعة للأرقام تبين أن الأرباح متذبذبة، إن لم تكن سريعة الزوال. ولنبدأ بالتدفقات النقدية التي كانت سالب ٣٥ مليون دولار بحلول الربع الثالث من عام ١٩٩١... ومن الممكن أن يتسارع نزيف النقد...

استخدمت ظاهرة شراء أسهم الشركات بأموال مقترضة في ثمانينيات القرن الماضي مبادئ التدفقات النقدية كأداة لها. وكانت قدرة المغير على سداد المال المقترض لتملك شركة مستهدفة تعتمد إلى حد بعيد على قدرة الشركة المستحوذة على توليد التدفقات النقدية. وكثير من تلك المعلومات موجود في بيان التدفقات النقدية. في عام ١٩٨٩، قامت شركة كولبيرج كرافيس روبرتس بشراء شركة آر جيه آر نابيسكو في أكبر عملية شراء أسهم بأموال مقترضة حتى ذلك الوقت بمبلغ ٢٦,٤ مليار دولار في تمويل بالدين بناء على قدرة الشركة على توليد النقد لسداد هذا الدين.

علاقة بيان التدفقات النقدية بالميزانية العمومية

يتبع بيان التدفقات النقدية كذلك مبدأ الموازنة المحاسبية. سأقدم لك في البداية العمليات المحاسبية حتى تفهم منطق البيان الذي قد يبدو مربكاً لأول وهلة، ثم بإزاحة هذه العمليات الحسابية عن طريقنا، يمكن فهم مثال بيان التدفقات النقدية بسهولة ويسر. والمعادلة التالية لا نقدمها للإبهار بل لمجرد التعريف.

سنستخدم المعادلة المحاسبية الذهبية الأساسية التي لدينا:

. الأصول = الخصوم + حقوق الملاك

نظراً لأن الأصول والخصوم تتكون من عناصر متداولة (قصيرة الأجل) وغير متداولة (طويلة الأجل). يمكن توسيع المعادلة على النحو التالي:

الأصول المتداولة + الأصول غير المتداولة = الخصوم المتداولة + الخصوم غير المتداولة + حقوق الملاك

ولتحليل المعادلة أكثر، يمكن عرض فئة الأصول المتداولة في صورة مكوناتها الفردية كما يلي:

النقد + حساب المقبوضات + المخزون + الأصول غير المتداولة = الخصوم المتداولة + الخصوم غير المتداولة + حقوق الملاك

بإعادة ترتيب المعادلة جبرياً، يمكننا عزل النقد على النحو التالي:

النقد = الخصوم المتداولة + الخصوم غير المتداولة + حقوق الملاك - حساب المقبوضات - المخزون - الأصول غير المتداولة

يتبين من المعادلة أن الزيادة التي تطرأ على أحد الخصوم المتداولة على يسار علامة يساوي تعني زيادة في النقد على اليمين. كما أن زيادة ديونك للموردين يوفر نقداً للشركة لاستخدامه في أغراض أخرى. والعكس صحيح. فالزيادة التي تطرأ على أصل مثل المخزون تعني انخفاضاً في النقد، وهو أمر معقول لأن شراء المخزون يحتاج إلى نقد. والإضافة إلى أي جانب من جانبي علامة يساوي في المعادلة أو الطرح منه يؤثر على المجموع على الجانب الآخر من المعادلة.

اتضح لزملائي في كلية الأعمال أن قوائم التدفقات النقدية هي أشد موضوعات المحاسبة إرباكاً وصعوبة. ولكن إذا كان زميلي المتطوع السابق بفيلق السلام والذي لم يكن حاصلاً على مؤهل تجاري، تمكن من فهمها فأنا على يقين من قدرتك على فهمها أنت أيضاً. مع اتخاذ ما سبق كأساس. سوف أوضح أهمية بيان التدفقات النقدية وأستخدم بوب ماركت كمثال للانتهاء من درس التدفقات النقدية.

استخدامات بيان التدفقات النقدية

بيان التدفقات النقدية عبارة عن أداة إدارية تساعد في تجنب مشكلات السيولة. ويتم استخدام كل من بيان الدخل والميزانية العمومية لصياغة صورة هذه التدفقات. ويجيب بيان التدفقات النقدية عن الأسئلة المهمة التالية:

ما العلاقة بين التدفقات النقدية والأرباح؟

كيف تُمول حصص الأرباح؟

كيف تُسدد الديون؟

كيف يستخدم النقد الذي تولده العمليات؟

هل تعكس التدفقات النقدية السياسات المالية المعلنة للإدارة؟

يستطيع المدراء باستخدام بيان التدفقات النقدية تخطيط، وإدارة موارد نقد الشركة واحتياجاتها من النقد من ثلاثة أنواع من الأنشطة التجارية:

أنشطة التشغيل

أنشطة الاستثمار

أنشطة التمويل

هذه الأنشطة تظهر بوضوح في بيانات التدفقات النقدية.

مثال على بيان للتدفقات النقدية

هيا بنا نلق نظرة على بوب ماركت كنقطة انطلاق من مناقشتي النظرية ونتعامل مع بيان فعلي للتدفقات النقدية نورده في الصفحة التالية.

من السهل أن تنغمس أكثر مما ينبغي في الأرقام دون أن تفهم حقاً المنطق من وراء إعداد البيان. لذا. هيا بنا نلق نظرة على كل قيد على انفراد. ونشرح المنطق من ورائه؛ حيث يركز التعليم المحاسبي الذي يتلقاه حملة ماجستير إدارة الأعمال على المنطق وراء الأرقام في حين ينصب تركيز برامج مرحلة البكالوريوس على ميكانيكيات المحاسبة لتجعل من الطلبة محاسبين قانونيين لا مدراء حاصلين على الماجستير.

برجاء الرجوع إلى بيان التدفقات النقدية لبوب خلال المناقشة التالية.

بوب ماركت
قائمة التدفقات النقدية عن السنة المنتهية
في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٥

أنشطة التشغيل		
صافي الدخل		٣٠٠٠٠ دولار
إضافة المصروفات التي لا تستخدم النقد		
الاستهلاك (التكلفة المخصصة لتجهيزات المتجر)		٣٠٠٠
		٣٣٠٠٠ دولار
التعديلات لتسوية التغيرات في رأس المال العامل		
زيادات أو نقص خلال العام		
الأصول المتداولة		
حساب المقبوضات (ديون العملاء) (زيادة) نقص	(١٠٠٠٠) دولار	
المخزون بالمتجر (زيادة) نقص	(١٠٠٠٠٠) دولار	
الخصوم المتداولة		
ديون مستحقة الدفع للبائعين (زيادة) نقص	٨٠٠٠٠	
الأجور المستحقة للموظفين (زيادة) نقص	٥٠٠٠	
الضرائب المستحقة (زيادة) نقص	٢٠٠٠	
		٢٣٠٠٠ دولار
التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل		١٠٠٠٠ دولار
أنشطة الاستثمار		
شراء تجهيزات للمتجر	(٣٠٠٠٠) دولار	
التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار		(٣٠٠٠٠) دولار
أنشطة التمويل		
حصيلة الاقتراض من البنك	١٠٠٠٠ دولار	
بيع أسهم للملاك	١٥٠٠٠	
حصص أرباح للملاك	٠	
التدفقات النقدية من أنشطة التمويل		٢٥٠٠٠ دولار
الزيادة في نقد العام		٥٠٠٠ دولار
النقد في بداية العام		٠
النقد في نهاية العام		٥٠٠٠ دولار

أنشطة التشغيل

في قسم أنشطة التشغيل يحسب المحاسبون النقد المتولد من أنشطة التشغيل اليومية للمنشأة. أظهر بيان الدخل "ربحاً محاسبياً" مقداره ٣٠٠٠٠ دولار، ولكنه لم يظهر كمية النقد المستخدمة في عمليات بوب أو المتولدة منها. كما سبق وأوضحت، تستخدم معظم الشركات محاسبة أساس الاستحقاق لتحديد صافي الدخل وذلك على نحو ما فعل بوب، حيث يحول بيان التدفقات النقدية ذلك الدخل الصافي على أساس الاستحقاق إلى أساس نقدي. ولفعل هذا يتعين تعديل الدخل الصافي بطريقتين للعودة إلى أساس النقد.

الخطوة ١: تعديل الدخل الصافي لاحتساب المصروفات غير النقدية. تتمثل الخطوة الأولى لتحديد التدفق النقدي في تعديل صافي الدخل الوارد في بيان الدخل. فبنود التشغيل التي لم يستخدم فيها النقد ولكن تم إدراجها في بيان الدخل كمصروف لابد من ردها؛ فكما تبين من قبل في القسم الخاص ببيان الدخل أن الاستهلاك لا يُخرج نقد الشركة فعلاً "من الباب" لأن بوب لم يستخدم المال إلا حينما اشترى عربات التسوق، ومسجلات النقد، والشاشات. ولكن على مدى عمر هذه الأصول الإنتاجي. نجد أن الاستهلاك ما هو إلا "تكلفة محاسبية" تقابل النفقات النقدية الأصلية المنفقة على هذه الأصول مع المبيعات التي تفيد منها، وبالتالي يجب رد الاستهلاك؛ فهو ليس استخداماً للنقد. أما مشتريات الأصول ذاتها فيتم تضمينها لاحقاً في قسم أنشطة الاستثمار.

الخطوة ٢: تعديل الدخل الصافي لاحتساب التغيرات في رأس المال العامل. يجب كذلك تعديل الدخل الصافي لاحتساب التغيرات في الأصول المتداولة والخصوم المتداولة التي أثرت عليها أنشطة التشغيل خلال العام؛ فمن خلال تعديل صافي الدخل لاحتساب الزيادة والنقص في رأس المال العامل، يمكننا تحديد أثر ذلك على النقد باستخدام المعادلة المحاسبية الأساسية التي نعرفها.

عندما زاد بوب أصوله المتداولة مثل المخزون على الأرفف، استخدم النقد لشراء البقالة. لذا يتم بيان هذا كطرح في بيان التدفقات النقدية. وعندما باع بوب لعملائه بالأجل، أخر هذا الأمر استلامه للنقد، وبالتالي "استخدم" النقد الذي كان يمكن للمتجر استخدامه لأغراض أخرى. لذا يتم بيان هذا أيضاً كطرح في القائمة. وعلى عكس ذلك،

فإن انخفاض المخزون (أي المبيعات) يزيد نقد بوب. فإذا تراجعت حسابات المقبوضات (الأقساط التي يدفعها العملاء)، فسيتم توليد النقد. نقطة تعليمية: زيادات الأصول المتداولة تستخدم النقد بينما نقصها يولد النقد.

تحدث التغيرات في الخصوم المتداولة أثراً معاكساً على النقد. ففي حالة بوب، نجد أن مورديه أقرضوه ٨٠٠٠٠ دولار، وعندما تراكم عليه دين كبير لهم ولموظفيه، كان هذا يعني تقديم ائتمان له، وهو ما أدى بدوره إلى توفير النقد الذي لديه لأغراض أخرى. أي أن النقد قد تولّد من ناحية ما. ولو أن بوب خفض التزاماته، فهذا يعني أن يدفع مبالغ لتخفيض ديونه وبالتالي ينخفض النقد لديه. نقطة تعليمية: زيادات الخصوم المتداولة تزيد النقد بينما نقصها يستهلك النقد.

لحساب التغيرات الصافية للعام، فقط اطرح أرصدة الأصول والخصوم المتداولة لبداية المدة من قيود أرصدة نهاية المدة. حيث إن ذلك العام كان عام بوب الأول (لتبسيط الأمر) فإن أرصدة بداية المدة جميعها كانت صفراً، وأرصدة نهاية المدة تساوي الزيادات في الحساب عن العام. الزيادات في الأصول المتداولة هي "استخدامات" للنقد. والزيادات في الخصوم المتداولة هي "مصادر" للنقد.

أقنع نفسك أن بيان التدفقات النقدية لبوب صحيح. وارجع إليه وعاود النظر إلى بيان الدخل للتحقق من الدخل الصافي، وراجع الميزانية العمومية للتأكد من أن التغيرات في عناصر رأس المال العامل (الأصول المتداولة + الخصوم المتداولة) تساوي التغيرات المبينة في بيان التدفقات النقدية. إنها جميعاً تتوافق مع بعضها البعض!

انشطة الاستثمار

يتناول هذا الجزء من بيان التدفقات النقدية، كما يتبين من عنوانه، استخدام النقد وتوليده بواسطة "الاستثمارات" طويلة الأجل من قبل الشركة. وبناءً على ذلك، يظهر قسم أنشطة الاستثمار التأثيرات النقدية للمعاملات في الأصول (غير الجارية) طويلة الأجل على الميزانية العمومية. فعندما تشتري الشركة، أو تبيع، أصلاً طويل المدى كمبنى أو معدة، يتم بيان النقد المتصل بالمعاملة في قسم أنشطة الاستثمار ببيان التدفقات النقدية. في حالة بوب، نجد أنه استثمر ٣٠٠٠٠ دولار في تجهيزات المتجر على النحو المبين في البيان الخاص به، ولو أنه باع هذه التجهيزات، لكان المال الذي استلمه ظهر

في البيان. استعرض ميزانية بوب العمومية لتتعرف كيف أن التغير في أصوله طويلة المدى ظهر في قسم الاستثمار ببيان التدفقات النقدية.

انشطة التمويل

هناك طريقتان يمكن للشركة من خلالهما تمويل نفسها، وذلك بأن يقترض المدراء المال أو يجمعوه من المستثمرين. أما الاقتراض فيظهر في التغيرات في قسم الخصوم طويلة الأجل في الميزانية العمومية، وأما مساهمة المستثمرين فتظهر في التغيرات في حسابات حقوق الملاك في الميزانية العمومية كذلك.

اقترض بوب ١٠٠٠٠ دولار من البنك فزاد النقد لديه وزاد "الدين المصرفي" في الميزانية العمومية من صفر إلى ١٠٠٠٠ دولار، وظهر هذا كمصدر للنقد. وعندما يسدد المتجر الدين. يظهر هذا كاستخدام للنقد في قسم أنشطة التمويل.

بالعودة إلى الميزانية العمومية لمتجر بوب ماركت. نجد أن حسابات حقوق الملاك على الجانب الأيسر. حيث تظهر الميزانية العمومية أن المستثمرين ساهما بـ ١٥٠٠٠ دولار نقداً لبدء المشروع وتلك المساهمة مبينة في الميزانية العمومية باعتبارها "أسهماً عادية" وهي مبينة أيضاً في بيان التدفقات النقدية كمصدر للنقد.

كما علمنا من قبل فإن البند الآخر بقسم حقوق الملاك هو الأرباح المحتجزة. وكما أوضحنا. تحدث تغيرات في الأرباح المحتجزة عند إضافة صافي الدخل خلال العام وفي حالة توزيع حصص الأرباح على المستثمرين. قرر بوب وأبوه الاستمرار في "تمويل" المشروع بأن جعلاه "يحتجز" أرباحهما. وبناءً على هذا، لا يظهر قسم التمويل أي مبالغ كحصص أرباح. فإذا قرر مالكا المشروع دفع حصص أرباح لأنفسهما. لكان هذا قد ظهر بوصفه استخداماً للنقد.

بعد عام من العمليات. صار لدى بوب زيادة قدرها ٥٠٠٠ دولار عما كان لديه عندما بدأ. ويمكن فهم كيفية حدوث هذا بواسطة بيان التدفقات النقدية!

ماذا يعني بيان التدفقات النقدية حالما يتم إعداده؟

عد خطوة إلى الوراء، وإلا يمكن أن تغرق في المسائل الفنية. بيان التدفقات النقدية هذا يظهر في نهايته صافي التغير في النقد خلال العام. ألق نظرة عليه. يبدو الأمر بسيطاً. ولكن بعض المحاسبين القانونيين حديثي التخرج الذين عملت معهم في شركة

آرثر أندرسون إل إل بي لم يفهموا أبداً تلك الحقيقة كما ينبغي وهم يناضلون لإعداد تفاصيل التقرير، ولكنك الآن تفهمها. إن فهم التغيرات التي تحدث في النقد أمر ذو أهمية حقيقية لحملة ماجستير إدارة الأعمال.

هل كانت الشركة رابحة ظاهرياً ولكن اضطرت إلى الاقتراض بكثرة لمجرد الحفاظ على بقائها؟

هل كانت عمليات الشركة تتخلص من النقد، على الرغم من أن الشركة ربما كانت تحقق أرباحاً وفقاً لبيان الدخل؟

كان هذان نموذجين للأسئلة المهمة التي لا تجيب عنها الميزانية العمومية ولا بيان الدخل لقارئها. وهذا هو سبب وجود بيان للتدفقات النقدية.

عندما تتمتع الشركة بالعافية، تولد أنشطة تشغيلها نقداً، وهذه هي الرسالة التي يبعث بها صافي الدخل المعدل لاحتساب التغيرات في رأس المال العامل. هذه هي وظيفة قسم أنشطة التشغيل.

هل تتطلب الشركة استثماراً كبيراً في الأصول الثابتة مثل التكنولوجيا. أو التجهيزات الجديدة؟ هل تتخلص الشركة من أصولها لسد الاستنزاف الشره للنقد من جانب العمليات؟ تلك النوعية من المعلومات موجودة في قسم أنشطة الاستثمار.

المشاريع والشركات التي تكافح بسبب تعثرها المؤقت تبقي على حياتها بالتقوت على أصولها لتمويل عملياتها غير المربحة. فشركة بان أمريكان أيرلاينز. التي كانت ذات يوم أكبر شركة طيران في العالم. تراجعت في عام ١٩٩١ عندما باعت طرقها الجوية المرموقة لمنافسيها للحصول على النقد. وفي عام ١٩٩٢. انتهت بان أمريكان تماما.

هل اقترضت الشركة بكثرة أم لجأت إلى المستثمرين لتمويل أنشطتها التشغيلية أو الاستثمارية؟ يروي قسم أنشطة التمويل هذه القصة المهمة. في حالة بوب. نجد أنه جمع بين الاقتراض المصرفي واستثمار ماله الخاص.

يحوي بيان التدفقات النقدية -مهما كانت مصادر النقد ومهما كانت استخداماتها- معلومات وفيرة عن صحة الشركة، وهو بمثابة أهم البيانات جميعاً بالنسبة لكثير من المحللين الماليين.

الصورة المحاسبية الكاملة

يستطيع الشخص الذكي دوماً أن يعود إلى المعادلة الأساسية للمحاسبة لفهم أي مزيج محير من الأرقام التي يتكون منها أي بيان من البيانات المالية للشركة، والمعادلة هي:
الأصول = الخصوم + حقوق الملاك.

أثبتنا بواسطة بيان التدفقات النقدية أن التغيرات التي تطرأ على رصيد النقد في غضون العام لابد أن تكون ناشئة عن تغيرات في الأصول. أو الخصوم، أو حقوق الملاك. التغيرات في الأصول والخصوم نشأت عن الميزانية العمومية. أما التغيرات في حقوق الملاك فكانت نتيجة لتغيرات في صافي الدخل مذكورة تفصيلاً في بيان الدخل. وترتبط هذه التقارير المالية الأساسية الثلاثة ببعضها ارتباطاً وثيقاً.

دائماً ما تكون المعادلة المحاسبية الأساسية. والميزانية العمومية. وكل قيد من قيود اليومية الكثيرة التي تجرى خلال العام متوازنة. وتتيح هذه الخاصية الأساسية تفسير التغيرات التي تطرأ على أي جانب من الجوانب المحاسبية من خلال التغيرات في الجوانب الأخرى. وباستيعاب هذا المفهوم الأساسي لعلاقات التقارير المالية. تكون قد تعلمت جوهر المحاسبة. تهانينا!

قراءة التقارير المالية باستخدام النسب

الآن وقد فهمت كيفية إعداد المحاسبين لتقاريرهم المالية. دعني أضف بعض أدوات تفسير هذه التقارير وهي: النسب. الأرقام المطلقة الواردة في تقرير مالي في حد ذاتها لها دلالة محدودة في الغالب. أما المعلومات الحقيقية فيمكن استقاؤها من تحليل علاقة رقم بآخر. أو شركة بأخرى تعمل في نفس النشاط وذلك باستخدام النسب. ففي لعبة البقالة. نجد أن الأرباح عادة ما تكون منخفضة بالنسبة للمبيعات. وبالتالي يجب أن يبيع البقالون بكميات كبيرة لتحقيق أي ربح حقيقي. أما متجر المجوهرات فيحافظ على بقائه من خلال مبيعات ذات وتيرة أكثر بطئاً ولكن بأرباح أعلى لكل قطعة. وذلك هو سبب استخدام النسب لمقارنة الأداء بين الشركات التي تمارس نشاطاً بعينه ومقارنة أداء شركة معينة بأدائها التاريخي.

توجد أربع فئات رئيسية للنسب وهي:

مقاييس السيولة: ما مقدار الأصول المتاحة في معظم الوقت، والتي يمكن تحويلها إلى نقد لسداد الفواتير؟

مقاييس الرسملة: هل الشركة مثقلة بالديون بشدة؟ هل يمول الشركة مستثمروها؟ كيف تمول الشركة نفسها؟

مقاييس النشاط: ما مدى نشاط استفادة الشركة من أصولها؟ (حملة ماجستير إدارة الأعمال يستفيدون من الأصول ولا يستخدمونها فحسب).

مقاييس الربحية: ما مدى ربحية الشركة بالنسبة للأصول والمبيعات التي حققت أرباحها؟

في الواقع، هناك المئات من النسب الممكنة. ولكن معظمها يرجع في أصله إلى ثماني نسب أساسية من الفئات الأربعة المبينة أعلاه. وباستخدام تقارير بوب المالية، قمت بحساب هذه النسب الثماني لمشروعه وأوردتها أدنى الشرح الخاص بكل نسبة.

نسب السيولة

١. نسبة التداول = الأصول المتداولة الخصوم المتداولة

هل تستطيع الشركة سداد فواتيرها بسهولة؟ إن نسبة أكبر من ١ تدل على وجود السيولة، لأنها تدل على وجود متسع من الأصول المتداولة لسداد الخصوم المتداولة.

$$\left(\frac{\text{١١٥٠٠٠ دولار}}{\text{٨٧٠٠٠ دولار}} = \text{١٫٣٢} \right)$$

نسب الرسملة

٢. الرافعة المالية = (إجمالي الخصوم + حقوق الملاك) ÷ حقوق الملاك

$$\left(\frac{\text{١٤٢٠٠٠دولار}}{\text{٤٥٠٠٠ دولار}} = \text{٣,١٥٥}\right)$$

عندما تتحمل الشركة نسبة دين أكبر من المبلغ المستثمر فيها من قبل أصحابها يقال إن الشركة ذات رأسمال مقترض. وتحقق زيادة مستوى الدين المستخدم في شركة رابحة عائداً أعلى كثيراً لوجود كمية أصغر في مقام النسبة حيث يقسّم "نفس" مبلغ الأرباح على قاعدة ملكية أصغر. أما النسب الأكبر من ٢ فتدل على استخدام واسع للدين. وسأشرح الرافعة المالية شرحاً أوفى عند مناقشة نسب الربحية.

٣. نسبة الدين طويل الأجل إلى رأس المال = الدين طويل الأجل ÷ (الخصوم + حقوق الملاك)

$$\left(\frac{\text{١٠٠٠٠ دولار}}{\text{١٤٢٠٠٠ دولار}} = \text{٠.٠٧} = \text{٧٪}\right)$$

تعتبر نسبة الدين مقياساً مهماً لمدى تعرض الشركة للمخاطر. لأن أقساط الدين هي التزامات ثابتة يجب سدادها في موعدها، في حين أن حصص الأرباح ليست كذلك. وتدل النسبة التي تزيد على ٥٠٪ على مستوى عالٍ من الدين. كما يمكن اعتبار نسبة الـ ٥٠٪ تنطوي على خطورة بناءً على توقيت واستقرار التدفقات المالية للشركة. فشركات الكهرباء المستقرة مثلا لديها مبيعات وتدفقات نقدية يمكن التنبؤ بها. وبالتالي فإن النسب التي تزيد عن ٥٠٪ أمر عادي بالنسبة لها. ويعتبر المحللون الاستثماريون في وول ستريت مستويات الدين تلك متحفظة.

نسب النشاط

٤. دوران الأصول للمدة = المبيعات ÷ إجمالي الأصول

(٥٢٠٠٠٠٠ دولار ÷ ١٤٢٠٠٠ دولار = ٣٦.٦ دورة)

تطلع هذه النسبة القارئ على مدى نشاط الشركة في استخدام أصولها. فالشركة التي تستطيع توليد مبيعات أكثر بمجموعة معينة من الأصول توصف بأنها تدير أصولها بكفاءة. والنسب مرتبطة بمجال عمل الشركة، فمعدل مقداره ٣٦ يعتبر معدلاً مرتفعاً لدوران الأصول في معظم الصناعات، غير أنه بالنسبة لمتجر تحف. فإن معدل دوران مقداره ٣ ربما يعتبر مرتفعاً أيضاً، حيث إن التحف الفريدة من نوعها تقبع منتظرة مجيء جامع التحف المناسب، أما في تجارة البقالة فإن حدوث ٣٦.٦ دورة في العام أمر طبيعي لأن المخزون على الرف بمتاجر السوبر ماركت يباع كل أسبوع تقريباً. كما يدور مخزون الخضر، والفاكهة، واللبن، وورق الحمام عدة مرات أسبوعياً. في حين يستغرق بيع التوابل الغريبة وقتاً أطول.

٥. دورات المخزون للمدة = تكلفة السلع المباعة ÷ متوسط المخزون المحتفظ به خلال الفترة

(هناك طريقة سهلة لحساب "متوسط المخزون" وذلك من خلال جمع رصيدي مخزوني أول المدة وآخر المدة وقسمة الناتج على اثنين).

(٣٩٠٠٠٠٠ دولار ÷ ١٠٠٠٠٠ دولار = ٣٩ دورة في السنة)

٦. أيام دوران مبيعات المخزون = مخزون نهاية المدة ÷ (تكلفة السلع المباعة ÷ ٣٦٥)

(١٠٠٠٠٠ دولار ÷ (٣٩٠٠٠٠٠ دولار ÷ ٣٦٥) = ٩.٣٦ يوم)

يتبين من خلال نسبتي النشاط هاتين مدى نشاط استخدام مخزون الشركة. هل المخزون قابع في مكانه يتراكم عليه الغبار أم أنه يباع بمجرد وصوله إلى الرف؟ في

نشاط ذي معدل دوران مرتفع مثل تجارة البقالة، يدور المخزون دورات كثيرة خلال عام واحد ولا يمكث في المتجر إلا أياماً قليلة لأن معظم سلع البقالة قابلة للتلف والاستهلاك وتشترى على نحو متكرر.

نسب الربحية

٧. العائد على المبيعات = صافي الدخل ÷ المبيعات

$$\left(\frac{\text{٣٠٠٠٠ دولار}}{\text{٥٢٠٠٠٠ دولار}} = ٠٫٠٥٧٦٩ = ٥٫٨٪ \right)$$

- يسهل حساب نسب "العائد" التي يستخدمها المحللون الاستثماريون كثيراً حيث يحسبون العائد على أي جزء من الميزانية العمومية وبيان الدخل. ثمة نسبة أخرى شائعة هي العائد على الأصول.

٨. العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل ÷ حقوق الملكية

$$\left(\frac{\text{٣٠٠٠٠ دولار}}{\text{٤٥٠٠٠ دولار}} = ٠٫٦٦٦٧ = ٦٧٪ \right)$$

يمكن أن يكون لمزيج الدين وحقوق الملكية تأثير كبير على النسب. فإذا كان لدى الشركة مستوى مرتفع من الدين وقدر صغير من حقوق الملكية. فإن العائد على حقوق الملكية يمكن أن يتأثر بدرجة هائلة ويسمى ذلك الرافعة المالية. وهو المصطلح الذي ذكرته آنفا عند مناقشة نسب الرسملة. من أجل توضيح هذه النقطة نقول إنه كان بمقدور بوب وأبيه أن يتركا حقوق ملكية قليلة جداً في الشركة عام ٢٠٠٥. وأن يأخذا كامل صافي الدخل البالغ ٣٠٠٠٠ دولار الذي تحقق في ٢٠٠٥ من الشركة في صورة حصص أرباح. وأن يقترضا لسد احتياجاتهم النقدية المستقبلية. لو أن ذلك حدث، لأظهرت الميزانية العمومية رصيد دين طويل الأجل مقداره ٤٠٠٠٠ دولار (١٠٠٠٠ دولار + ٣٠٠٠٠ دولار) وحقوق ملكية قدرها ١٥٠٠٠ دولار فقط (٤٥٠٠٠ دولار − ٣٠٠٠٠ دولار). ولزادت نسبة الدين إلى حقوق الملكية الناتجة من ٧٪ إلى ٢٨٪ ولزاد العائد على حقوق الملكية

من ٦٧ بالمائة إلى ٢٠٠ بالمائة (٣٠٠٠٠ دولار ÷ ١٥٠٠٠ دولار). كما بينا فإن النسب يمكن أن تتأثر إلى حد بعيد بالرافعة المالية المستخدمة. إن اختيار مستوى حقوق ملكية أقل يمكن أن "يرفع" العائد على حقوق الملكية إلى مستويات بالغة الارتفاع.

تعتبر نسبة العائد على حقوق الملكية معياراً مقبولاً على نطاق واسع لقياس النجاح. وفي التقرير السنوي حول الصناعة الأمريكية Annual Report of American Industry الصادر عن مجلة فوربس، يتم تصنيف الشركات صاحبة العائد الأعلى على حقوق الملكية في مستوى أعلى من كثير من نظيراتها الأكثر ربحية بسبب اختياراتها التمويلية فقط. وإذا كان هدف الإدارة هو تحقيق نسبة ربحية أعلى من خلال الرافعة المالية. فهذا محفوف بالمخاطر لأن مستويات الدين الأعلى تتطلب أقساط فائدة أعلى قد لا تستطيع الشركة خدمتها إذا كان أداء عملياتها سيئاً. وقد كانت إخفاقات الشركات في تسعينيات القرن الماضي التي شملت ريفكو دراجز، وبسفن إلفن في ساوثلاند. وفيديرايتد ديبارتمنت ستورز أمثلة جازفت فيها الإدارة بالإفلاس من خلال استفادة عالية من الدين. وخسرت.

جدول دو بونت

يميل الأكاديميون إلى إطلاق أسماء مهيبة على المفاهيم البسيطة. لذا فإن مفرداتك كحامل لماجستير إدارة الأعمال لن تكتمل دون إضافة جدول دو بونت الذي يبين علاقة العديد من أهم نسب التقارير المالية ببعضها البعض من خلال عرض عناصرها.

من خلال تخطيط العلاقات المتبادلة بين النسب، يمكن للمرء رؤية أن التغيرات التي تطرأ على عنصر بإحدى النسب تؤثر على النسب الأخرى حيث تشترك جميعها

جدول دو بونت

هامش الربح		دوران الأصول		العائد على الأصول
صافى الدخل / المبيعات	×	المبيعات / إجمالى الأصول	=	صافى الدخل / إجمالى الأصول
العائد على الأصول		**الرافعة المالية**		**العائد على حقوق الملكية**
صافى الدخل / إجمالى الأصول	×	إجمالى الأصول / حقوق الملاك	=	صافى الدخل / حقوق الملاك

في نفس المدخلات. على سبيل المثال، عند انخفاض إجمالي الأصول، تزيد نسبة دوران الأصول ونسبة العائد على الأصول لأن إجمالي الأصول داخل في حساب كل من هاتين النسبتين كمقام. وبالعكس نجد أن تخفيض إجمالي الأصول (الذي يساوي إجمالي الخصوم وحقوق الملاك) يخفض الرافعة المالية حيث إنه يحتل بسط تلك النسبة.

النسب مرتبطة بمجال العمل

نسبة الربحية، كما هي الحال مع جميع النسب الأخرى، مرتبطة بمجال العمل والصناعة. فكل صناعة لها مستوى ربح يتوقف على مطالبها المادية. فمؤسسات الصناعات الثقيلة مثل شركات الفولاذ يقل عائدها على الأصول عن ١٠٪ لأنها تضم مصانع فولاذ كبيرة، وقدراً هائلاً من المعدات الصناعية. أما شركات الخدمات مثل شركات التوظيف الرابحة فتتميز بعائد على الأصول يزيد على ١٠٠٪ لأن الأصول الوحيدة التي تحتاجها هي النقد، والأثاثات المكتبية، وديون العملاء. أما أصلها الحقيقي فهو موهبة موظفيها وقدرتهم على الرعاية والإقناع. وهي أمور لا يمكن قياسها في الميزانية العمومية.

تتوقف الربحية كذلك على مستوى المنافسة. ففي مجال تجارة البقالة، نجد أن المنافسة الحادة تبقي العائد على المبيعات عند مستوى منخفض مقداره ١٪. ففي غضون العام الأول لبوب ماركت، بلغ عائده ٠.٥٨٪. وهو دون المتوسط في هذا المجال. فإذا وضعنا في الاعتبار أن ذلك كان عامه الأول، يتبن لنا أن أي ربح يتحقق يستحق الثناء.

يمكن مقارنة أي جزء من التقارير المالية بآخر بواسطة نسبة من نوع ما. كما أن أي حاسب يستطيع قسمة أحد الأرقام على آخر. ولكن النسب الوحيدة ذات القيمة هي التي يمكنها توفير رؤية ثاقبة حول أداء الشركة. وتدرك القيمة الحقيقية للنسب عند مقارنة نسب شركة معينة بنسب شركة أخرى تعمل في نفس المجال أو بالأداء التاريخي للشركة ذاتها. كما يمكن معرفة "جاذبية" الصناعات المختلفة كفرص تجارية بمقارنة متوسطاتها لأن لكل شركة وصناعة إحصائياتها التشغيلية الرئيسية التي لها دلالتها.

للحصول على مراجع خاصة بصناعة معينة في الولايات المتحدة، تنشر مؤسسة روبرت موريس أسوشيتس كتاباً عن دراسات التقارير السنوية بعنوان Annual Statement Studies وهو مرجع قيم متوفر في معظم المكتبات ويشمل نسباً مالية وتشغيلية لأكثر من

ثلاثمائة منشأة صناعية، وتجار جملة، وتجار تجزئة، وخدمات، ومقاولين، وشركات تمويل.

المحاسبة الإدارية

تستخدم المحاسبة الإدارية، مثلها مثل تحليل النسب، البيانات المحاسبية لإدارة العمليات وتحليلها وهي تركز على العمليات وتستخدم المعايير، والميزانيات، والانحرافات بدلاً من النسب لإدارة الشركة وتفسير نتائج التشغيل. وتهدف المحاسبة الإدارية إلى وضع ميزانية لأنشطة الشركة لفترة زمنية ثم تفسير أسباب انحراف النتائج الفعلية عن التوقعات. وفي معظم شركات التصنيع، نجد أن وضع الميزانيات، وإجراء التحاليل على أساس شهري هو العرف السائد كي تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المطلوبة في حينها.

من أجل وضع معيار لقياس الأداء، يجب أن يضع فريق المصنع معايير للمقارنة، وهذا يتطلب مدخلات من جهات أخرى غير المحاسبين. ففي مجال صناعة السيارات مثلاً، يضع مدير الإنتاج التكاليف المعيارية التي يراها ضرورية للمواد والعمالة وغيرها من المصروفات. ويساعده في ذلك المهندسون الصناعيون بإجراء دراسات للحصول على البيانات اللازمة. ويعمل مدراء المصانع مع مدراء المبيعات لوضع ميزانية لأحجام الإنتاج لتلبية الطلب المتوقع وكذلك للحفاظ على كفاءة خط التجميع. كما يضع مدراء المبيعات أسعاراً وكميات معيارية لمنتجاتهم. وباستخدام تلك المعايير كمقياس، يستطيع المحاسبون الإداريون تحليل النتائج الفعلية لتفسير الانحرافات عن تلك الميزانيات والمعايير التي وضعها فريق الشركة. وبمجرد أن ينتهي تحليل الانحراف فإنه يبرز مصدر النتائج الإيجابية أو السلبية لصنع القرارات الإدارية.

انحرافات السعر والحجم

هناك نوعان أساسيان من الانحرافات وهما انحرافات السعر وانحرافات الحجم. وكما هي الحال مع نسب التقارير المالية، فإنهما ناشئان عن معادلتين رياضيتين بسيطتين.

انحرافات سعر المبيعات: من خلال انحراف السعر، يتعرف المدير على نسبة الفارق بين إيرادات المبيعات المخططة في الميزانية، وإيرادات المبيعات الفعلية الناشئة عن التغيرات في سعر المبيعات.

(سعر المبيعات الفعلية − سعر المبيعات المعيارية) × (الكمية الفعلية المباعة) = انحراف سعر المبيعات ٠

انحرافات حجم المبيعات: انحراف الحجم يفصل الأثر النقدي لاختلاف حجم الوحدات عما هو مخطط في الميزانية على افتراض عدم وجود تغيرات سعرية.

(سعر المبيعات المعيارية) × (الكمية الفعلية المباعة − الكمية المباعة المعيارية) = انحراف حجم المبيعات

باستخدام مثال افتراضي، خططت شركة ديملر كرايسلر أيه جي لبيع ١٠٠٠٠ سيارة طراز ميني فان دودج كرفان في يوليو ٢٠٠٦ بسعر ٢٠٠٠٠ دولار للسيارة بإجمالي مبيعات قدره ٢٠٠ مليون دولار. وفي أغسطس. استلم المحلل بيانات محاسبية تظهر أن المبيعات الفعلية في يوليو بلغت ٣٨٠ مليون دولار. إذ إن دودج باعت بالفعل ٢٠٠٠٠ سيارة كرفان بمتوسط سعر مقداره ١٩٠٠٠ دولار بسبب برنامج لتخفيض الأسعار بمقدار ١٠٠٠ دولار. بلغ إجمالي انحراف المبيعات ١٨٠ مليون دولار (١٠٠٠٠ × ٢٠٠٠٠ دولار) − (٢٠٠٠٠ × ١٩٠٠٠ دولار). كيف حدث هذا؟ الانحرافات تروي لنا القصة بأكملها.

الانحراف بسبب السعر وحده (الانحراف السعري) كان سلبياً بمقدار ٢٠ مليون دولار ((١٩٠٠٠ دولار − ٢٠٠٠٠ دولار) × ٢٠٠٠٠ وحدة). ولكن نظراً لبيع ١٠٠٠٠ وحدة إضافية فوق الوحدات التي كان من المخطط بيعها. جاء انحراف الحجم إيجابيا بمقدار ٢٠٠ مليون دولار ((٢٠٠٠٠ − ١٠٠٠٠ وحدة) × ٢٠٠٠٠ دولار). وجاء الانحرافان (−٢٠ دولار + ٢٠٠ دولار = +١٨٠ دولاراً) مساويين لإجمالي الانحراف عن ميزانية المبيعات الإجمالية (٣٨٠ دولاراً − ٢٠٠ دولار = +١٨٠ دولاراً). من خلال تحليل الانحراف. استدل موظف شركة ديملر كرايسلر المسئول عن طراز كرفان على أن الزيادة الكلية في المبيعات كانت نتيجة لزيادة حجم المبيعات لا لزيادة في السعر. وفي المقابل. فإن الانحراف السعري السلبي البسيط الذي جاء نتيجة لتخفيض الأسعار عوضه حجم المبيعات الكبير بأكثر منه بكثير. وعند جمع انحرافي السعر والحجم. نجد

أن الناتج يساوي "إجمالي" انحراف المبيعات الشهرية عن الميزانية. لقد أوضح تحليل الانحراف لمسئول دودج أسباب تحقيق قسمه للأهداف الموضوعة.

انحرافات سعر الشراء، والكفاءة، والحجم

باستخدام نفس المعادلتين الأساسيتين، وهما انحراف سعر المبيعات وانحراف حجم المبيعات، تقوم أقسام الإنتاج كذلك بحساب الانحرافات لأجل الرقابة الإدارية.

تستخدم انحرافات سعر الشراء مع شراء واستخدام مواد الإنتاج.

انحراف سعر الشراء = (السعر المعياري − السعر الفعلي) × (الكمية الفعلية المشتراة أو المستخدمة)

قد تختلف كمية المواد والعمل المستخدمة لإنتاج المنتجات عن الكمية المعيارية كذلك، وتسمى هذه الاختلافات انحرافات الكفاءة، كما هي الحال مع انحرافات حجم المبيعات. فعمال صناعة الأحذية على سبيل المثال يمكنهم أن يكونوا أكثر كفاءة باستخدام كمية جلد مدبوغ أكبر من المخطط من جلد حيوان واحد. كما أن العمال الدمنين الذين يعملون على خط التجميع في ديترويت يمكنهم استغراق ساعات عمل أطول من المخطط لإنتاج سياراتهم.

انحراف كفاءة المواد أو العمالة = (كمية الاستخدام المعياري − كمية الاستخدام الفعلي) × (التكلفة المعيارية للمادة أو العمالة)

باستخدام السيارة كرفان مرة أخرى كمثال، نعرف أن ملاحظ عمال الإنتاج خطط في الميزانية لاستخدام كمية معيارية قدرها ٨ جالونات من الطلاء بتكلفة ١٠ دولارات للجالون الواحد مع كل سيارة كرفان يتم تصنيعها. ولكن الواقع أن كل سيارة من السيارات التي أنتجت وعددها ٢٠٠٠٠ سيارة ميني فان استهلكت ٧ جالونات بتكلفة ١٢ دولاراً للجالون. قام المحاسب بحساب الانحرافات التالية لمسئول دودج:

انحراف سعر المادة = (١٠ دولارات − ١٢ دولاراً سعر الجالون) × (٢٠٠٠٠ وحدة × ٧ جالونات) = − ٢٨٠٠٠٠ دولار انحراف سلبي في سعر الدهان

كان هذا هو أثر دفع سعر أعلى مما كان مخططاً له للجالون. فبدلاً من أن يحك مسئول دودج رأسه، يمكنه استخدام هذه المعلومات لمواجهة وكيل المشتريات طالباً منه التفاوض على صفقة أفضل في الشهر التالي.

انحراف كفاءة المواد = (٨ جالونات – ٧ جالونات) × (٢٠٠٠٠ وحدة)
× ١٠ دولارات للجالون = ٢٠٠٠٠٠ دولار انحراف إيجابي

كان هذا هو أثر استخدام طلاء أقل مما كان مخططاً له.

كما هي الحال مع النسب، هناك عدد لا نهائي من الانحرافات التي يمكن التوصل إليها لشغل محللي إدارة الحسابات من الآن وحتى القرن القادم. ولكن في الأساس، يوجد نوعان فقط من الانحرافات وهما، انحرافات السعر والحجم. والآن، عندما تسمع عبارة المحاسبة الإدارية، فكر في "الانحرافات".

محاسبة التكاليف وتحديد التكاليف حسب النشاط

محاسبة التكاليف هي العملية المباشرة نسبياً لتحديد تكلفة إنتاج السلع والخدمات، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبة الإدارية حيث إن كافة "معاييرها" تعتمد على البيانات التي جمعها محاسبو التكاليف. في حالة السلع المصنعة، يسهل نسبياً تخصيص العمالة المباشرة والمواد المباشرة لتكلفة منتج معين، ولكن تخصيص المصروفات غير المباشرة أصعب كثيراً. والأهم من ذلك أنه إذا لم يتم هذا بشكل سليم. فمن الممكن أن يشير خطأ إلى ربحية منتجات وأقسام فردية بالشركات. ويجب تخصيص المصروفات غير المباشرة بناء على الاستخدام الفعلي لهذه المصروفات. ولذا تسمى هذه الطريقة تحديد التكاليف حسب النشاط. كما ينبغي تخصيصها بناء على ما يتكلفه إنتاج المنتج وتسليمه إلى العميل. فيما مضى. كانت المصروفات غير المباشرة عنصرا ثانوياً نسبياً بالنسبة إلى تكاليف المواد والعمالة، ولكن في يومنا هذا توجد مصروفات ضخمة مثل الهاتف، والاستشاريين. وأنظمة الكمبيوتر.

على سبيل المثال، إذا كان قسم عالي الإيراد بإحدى الشركات يحقق مبيعات لعدد قليل من العملاء، من خلال عدد قليل من الطلبيات. ينبغي حينئذ أن تخصص له نسبة من تكلفة قسم الفوترة أقل من النسبة التي تخصص لقسم ذي مبيعات أقل لديه كثير

من صغار العملاء/الذين يطلبون كثيراً من الطلبيات خلال العام. فإذا خصص المحاسبون التكاليف بناءً على المبيعات لا على حجم المعاملات، فسوف تشوه صورة الأرباح. وعندما تكون عملية تصنيع أحد المنتجات أوتوماتيكية بدرجة عالية، في حين أن منتجاً آخر ليس على نفس الدرجة من الأتمتة، فإن تخصيص مصروفات أنظمة الكمبيوتر بناءً على ساعات العمل المباشرة سيكون مضللاً. أما ما يحدث غالباً في الشركات فهو أن المحاسبين، بحكم كونهم منعزلين عن نشاط الشركة، يخصصون المصروفات غير المباشرة عشوائياً أو آلياً، مما يحرف النتائج المالية التي يحيا المدراء أو يموتون بسببها. بل يمكن إغلاق خطوط منتجات وأقسام كاملة أو إنتاجها خارجياً بسبب قرارات التخصيص "غير المهمة" نسبياً والتي تهمل تحديد التكاليف حسب النشاط.

التشكك في المعلومات المحاسبية

كما سبق وبينا في فصل "الأخلاق"، فإن قانون ساربينز-أوكسلي لسنة ٢٠٠٢ حاول أن يجعل المحاسبين أكثر أمانة. وباعتبار أنك ستحصل على ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام، يجب أن تكون على وعي بالطرق الرئيسية التي يمكن للمحاسبين من خلالها "التلاعب في الدفاتر". وعند وقوع حوادث احتيال أو إفلاس كبيرة، يحاول المحاسبون "القضائيون" اكتشاف ملابسات الخطأ وغالباً ما يجدون المشكلة في المناطق التالية:

عشر طرق يمكن من خلالها ان يزور المحاسبون في الأرباح

١. تصنيف المصروفات خطأ باعتبارها أصولاً. صنفت وورلدكوم تكلفتها العادية الخاصة بشراء الاتصال بالهاتف المحلي باعتبارها استثماراً في شبكتها.

٢. بخس قيمة مخصصات المبيعات للعوائد، والخصومات، والإضافات السعرية. بخس قيمة المخصصات يزيد الأرباح.

٣. بخس قيمة مخصصات الديون المعدومة على المبيعات التي تتم بالأجل. إذا بخست قيمة مخصصات مصروفات الديون المعدومة، زادت الأرباح.

٤. إيجاد خصوم خارج الميزانية العمومية. رهنت عائلة ريجاس أصول أدلفيا كوميونيكيشنز كضمان لقروض شخصية قيمتها ٣,٥ مليار دولار. وعند الإخفاق في سداد القرض في

٢٠٠٢ تم بيع هذه الأصول. وقد أوجدت "الكيانات ذات الأغراض الخاصة" التابعة لشركة إنرون، والتي كانت خارج الميزانية العمومية، خصوماً تقدر بمليارات أدت إلى إفلاس الشركة عام ٢٠٠٢.

٥. الاعتراف بإيرادات وهمية. اعترفت كويست كوميونكيشنز بإيرادات قدرها ١,١ مليار دولار نظير بيع استخدام شبكة الألياف، الذي كان مشروطاً بشراء خدمات ألياف من شركات اتصالات أخرى. والحقيقة أن أياً من المعاملتين لم يتم في الواقع، ولكن كلا الطرفين ادعى تحقيق إيرادات وأرباح من ورائهما.

٦. استهلاك الأصول ببطء أكثر مما يجب. في عام ١٩٩٨ ضبطت شركة وايست مانجمنت وقد أطالت أعمار استهلاك مكبات النفايات وأوردت مصاريف استهلاكها السنوية أقل من قيمتها الفعلية بمقدار ٣,٥ مليار دولار.

٧. تغيير تعديل المخزون. يمكن للشركة أن تقدر المخزون الذي سيتقادم بأقل من قيمته. فتخفيض مصروفات التقادم تزيد الأرباح.

٨. التنبؤ بأرباح أو خسائر غير مألوفة. من خلال تقدير تكلفة إعادة الهيكلة بأقل من قيمتها أو تقدير حصيلة بيع الأصول بأكثر من قيمتها، يمكن للمحاسب تضخيم الأرباح. وفي ظروف معينة، يتم فصل هذه العناصر في بيان الدخل وربما لا تؤثر على "أرباح التشغيل".

٩. تكوين احتياطيات خاصة بالمغالاة في تقدير المصروفات المستقبلية وزيادة الأرباح بإعادة النظر في تلك التقديرات بالنقص لاحقاً. باستخدام نفس التعديلات المذكورة آنفاً لزيادة الأرباح، يمكن للشركة أن تغالي في تقدير مخصصات المصروفات لكبح الأرباح بينما هي مرتفعة في الواقع. فيؤدي هذا إلى نشأة احتياطي "خزانة نقود" يفتح عندما تنخفض الأرباح بغرض "تلطيف" التقلبات في الأرباح من عام إلى عام بحيث يعيد المحاسبون النظر في تقديرات المصروفات السابقة بالنقص ويسجلون أرباحاً عندما تحتاج الشركات إلى أرباح إضافية.

١٠. التلاعب في مقاييس الأداء المرتبطة بعلاوات كبار التنفيذيين. فبناء على طريقة حساب العلاوات، يمكن لهؤلاء التنفيذيين، وبالتواطؤ مع المحاسبين الماليين، التلاعب في البيانات المالية لتوليد علاوات غير مستحقة لتحقيق صافي الدخل الفعلي.

نظرة عامة على المحاسبة

آمل ألا تكون قد واجهت صعوبات في هذا الفصل الذي حاولت فيه على مدى صفحات قليلة أن أعطيك أساسيات المحاسبة من خلال خلفيتي كمحاسب قانوني، ومن خلال منهج ماجستير إدارة الأعمال. فإذا كانت مادة هذا الفصل جديدة تماماً عليك، فالأرجح أنك لم تستوعبها تمام الاستيعاب. ينبغي أن تتذكر ما يلي:

- الأصول = الخصوم + حقوق الملاك
- توجد ثلاثة تقارير مالية أساسية يعتمد أحدها على الآخر وهي: الميزانية العمومية، وبيان الدخل، وبيان التدفقات النقدية.
- السجلات والتقارير المحاسبية دائماً ما تكون متوازنة.
- يمكن تفسير البيانات والتقارير باستخدام النسب.
- يمكن تحليل نتائج التشغيل وإدارتها باستخدام الانحرافات.

تلك هي لعبة المحاسبة باختصار. في الكلية التي ارتدتها لنيل الماجستير، كانت المحاسبة تثير أكبر قدر من الخوف في قلوب دارسي الفنون العقلية. غير أن هذا الفصل أعطاك في صورة مبسطة ومنظمة ما جعلهم يسهرون الليل بطوله.

النقاط الأساسية للمحاسبة

محاسبة الأساس النقدي: طريقة لتسجيل المعاملات عندما يتحرك النقد فقط.

محاسبة أساس الاستحقاق: طريقة لتسجيل المعاملات توفق بين الإيرادات والمصروفات دون اعتبار لتحركات التدفقات النقدية.

الميزانية العمومية: بيان يضم ما تمتلكه الشركة وما تدين به في تاريخ معين.

المعادلة المحاسبية الأساسية: الأصول = الخصوم + حقوق الملاك.

صافي راس المال العامل: الأصول قصيرة الأجل بعد خصم الخصوم قصيرة الأجل.

بيان الدخل: ملخص الأنشطة المولدة للربح خلال فترة زمنية معينة.

إجمالي هامش الربح: الإيرادات بعد خصم التكلفة المباشرة للسلع المباعة.

بيان التدفقات النقدية: ملخص كيفية توليد الشركة للنقد واستخدامها له خلال فترة زمنية معينة.

الاستهلاك: تكلفة استخدام التجهيزات والمعدات على مدار عمرها الافتراضي.

النسب الثماني الأساسية لتحليل التقارير المالية: طريقة لتحليل التقارير ومقارنتها بمعايير الصناعة.

انحرافات السعر والحجم: طريقة لتفسير نتائج التشغيل بواسطة فصل آثار الاختلاف بين السعر والحجم والمقادير المحددة في الميزانية.

تحديد التكاليف حسب النشاط: طريقة تخصيص المصروفات غير المباشرة حسب الاستخدام الفعلي لا حسب مقياس عشوائي.

اليوم ٤

السلوك التنظيمي

موضوعات السلوك التنظيمي

نموذج حل المشكلات
درس في علم النفس
التحفيز
القيادة
الإبداع
الإجراءات المكتبية في العمل
النفوذ
النموذج والهياكل التنظيمية
نظرية الأنظمة
تطور وثورة الشركات
مقاومة التغيير

حامل ماجستير إدارة الأعمال حديث التخرج: لدي الحل! يقول جدول بيانات إكسيل إن علينا إعادة تنظيم الشركة حسب المناطق الجغرافية لا حسب المنتجات. بذلك يمكننا توفير ثلاثة ملايين دولار على الأقل سنويا من خلال التخلص من الموظفين غير الضروريين والأسفار غير الضرورية. لقد نفذنا -افتراضياً- خطة مماثلة في شركة براندون لي خلال إحدى المناقشات الدراسية ونجحت هذه الخطة.

المدير: يبدو هذا رائعاً. لقد مضى على انضمامك للشركة سبعة أشهر وتريد إعادة تنظيم جذرية. أفترض أنك أعددت بالفعل قائمة بالموظفين الزائدين عن الحاجة. أليس كذلك؟

حامل الماجستير: حسناً، إنني لم أفكر في الأمر إلى هذا الحد بعد.

تسعى دروس السلوك التنظيمي إلى تعليم طلبة ماجستير إدارة الأعمال كيفية التعامل مع التحديات البشرية التي تواجههم في مقار عملهم. ربما كانت المهارات الكمية تقدم العلاج السحري النظري داخل قاعات الدرس، غير أن السلوك التنظيمي يسعى إلى غرس الحساسية البشرية في عقول أنصار التغيير من حملة الماجستير لتطبيق مهاراتهم التي اكتسبوها من منهج الماجستير في دنيا الواقع.

لا تختلف كثير من النظريات التنظيمية عما تجده في الكتب التي تتحدث عن الوعي الذاتي والحساسية المتوافرة على أرفف المكتبة المحلية. ويرجع سبب هذا التشابه إلى أن كثيراً من تلك الكتب وضعها نفس الأساتذة الذين يقدمون النظريات الأكاديمية التي ترد في منهج ماجستير إدارة الأعمال. والفرق هو أن الكتب العصرية التي تدور حول النظرية "الجديدة" لتجديد الشركات أو "مدير الثانية الواحدة" تحقق أرباحاً أكثر مما تحققه المقالات التي تنشر في الدوريات العلمية المجهولة.

السلوك التنظيمي موضوع عاطفي وغالباً ما يكون المجال الذي يظهر فيه حملة ماجستير إدارة الأعمال على حقيقتهم. فالتحيز ضد الجنس الآخر، والتحامل، والجشع مظاهر تطل بوجهها القبيح أثناء الدروس عندما يحاول الطلاب ذوو العقول المتفتحة ظاهرياً تناول ما بين أيديهم من حالات. وعلى أي حال. تعتبر هذه الدروس راحة يرحب بها طلبة الماجستير المجهدون من كثرة العمل لأنها لا تحتاج إلى تحليل كمي معقد أو قراءة مكثفة. وكما هي الحال مع موضوعات الماجستير الأخرى. فإن معرفة المفردات واستخدامها في اللحظات المناسبة يقطع شوطا كبيراً نحو خلق وترسيخ المصداقية في العمل.

إذا استوعب طلبة الماجستير ما يتلقون من دروس في السلوك التنظيمي. فهذا من شأنه أن يكون له أبعد الأثر على حياتهم المهنية. غير أنهم بدون المهارات البشرية يصير حالهم كحال من يحمل آلة كهربية بدون قابس لاستخدامها.

نموذج السلوك التنظيمي لحل المشكلات

كما يقدم التسويق سبع خطوات لتطوير استراتيجية تسويقية. يقدم السلوك التنظيمي أسلوباً من ثلاث خطوات لحل المشكلات التنظيمية.

تحديد المُشكلة

التحليل

تخطيط العمل

تحديد المشكلة

تتمثل الخطوة الأولى على طريق حل المشكلة التنظيمية في معرفة مصدر المتاعب لأن المشكلات الحقيقية غالباً ما تتوارى خلف ستار من الأعراض. بحيث يكون من السهل أن تخطئ فتعالج هذه الأعراض بدلاً من أسبابها. وما لم يتم التعامل مع السبب. فمما لا شك فيه أن متاعب جديدة ستنشأ. ويتعلم طلبة ماجستير إدارة الأعمال عدة أساليب تحليلية للمساعدة في اكتشاف مصدر هذه المتاعب.

الفجوات بين المطلوب والواقع: تنشأ مشكلة عند وجود فجوة أو "انحراف" بين ما يظن المدير أنه "واجب" الحدوث وما يحدث "فعلا". ويتطلب تحديد هذه المشكلة النظر إلى المواقف من منظورات جميع المشاركين وإيضاح الفجوات بين المطلوب والواقع بالنسبة لهم.

في أعقاب فشل محاولة تطبيق تكنولوجيا كمبيوتر جديدة بالغة الأهمية. عينت شركة خدمات كبرى نائب رئيس جديداً اسمه هانك هيلبفول لانتشال قسم الكمبيوتر من متاعبه. فرأى أن المشكلة ناتجة عن التنافس بين الأقسام. وأحس أن قسم الكمبيوتر منعزل ودائماً على خلاف مع باقي أقسام الشركة. كان هانك يرى الفجوة على النحو التالي:

المطلوب ← فجوة ← الواقع

التعاون بين الأقسام ← فجوة ← أقسام على شكل جزر منعزلة

شعر نائب الرئيس بوجود فجوات أخرى أيضاً؛ حيث كان قسم الكمبيوتر يعتقد أنه لا يحظى بالاحترام الذي يحظى به قسم التشغيل بالشركة. وكان موظفو القسم يشعرون بأنهم يلقون معاملة مواطنين من الدرجة الثانية. ولكن قسمي المبيعات والتشغيل الآخرين كانا أيضاً يشعران بوجود فجوات خاصة بهما لأنهما كانا يريدان خدمات كمبيوتر بتكلفة محتملة وفي الوقت المناسب.

في كثير من الحالات لا يكون تشخيص المشكلات التنظيمية سهلاً إلى هذه الدرجة. وكثيراً ما لا يعرف المدراء ماهية الفجوة بالضبط. هل هناك فجوة أصلاً؟ إن تصورات المدير يمكن أن تحجب ما يحدث "بالفعل". وهذا غالباً ما يكون سبب المشكلات في المقام الأول.

مستوى المشكلات: من المهم، بعد أن تعرف طبيعة الفجوات الموجودة، أن تفهم على أي نحو تؤثر هذه الفجوات على الشركة. ويمكن أن تؤثر المشكلات على الشركة بثلاث طرق:

- داخل أشخاص معينين أو فيما بينهم
- داخل الجماعات أو فيما بينها
- داخل الشركة بأكملها

في حالة قسم الكمبيوتر المذكورة سابقاً، نجد أن المشكلة موجودة على هذه المستويات الثلاثة جميعاً، ويلزم معالجة كل مستوى من أجل "حلها". فمشاعر الاستياء موجودة على مستوى شخصي. فيما نرى أن الشجار مشكلة قائمة بين الجماعات، بينما فشل الشركة في اعتماد تكنولوجيا جديدة تنافسية موجود على مستوى الشركة بأكملها.

المشكلات الأساسية وسلاسل الأسباب: الهدف الذي يرمي إليه حامل الماجستير الكفء هو أن يجد أولا المشكلات الأهم ويحلها. وهذه تسمى مشكلات أساسية. فإذا قضيت على المصدر الأساسي، قضيت على الأعراض. وقد تسببت المشكلات الأساسية من قبيل الافتقار إلى احترام قسم الكمبيوتر في عدد وافر من المشكلات الأخرى.

يمكن استخدام طريقة بيانية للتوصل إلى المشكلات الأساسية. وذلك برسم سلسلة أسباب. وباستخدام سلسلة الأسباب، تبدو المشكلة القائمة فيما بين أقسام الشركة كما يلي:

المشكلات المساهمة ← المشكلة الأساسية ← مشكلة عمل

غياب التفاعل (اختلافات في الشخصية) ← الافتقار إلى احترام موظفي قسم التكنولوجيا ← فشل المشروعات

التحليل

بعد تحديد الفجوات واستخدام سلاسل الأسباب، يتعلم طلبة الماجستير ربط المشكلات بأسبابها. فعلاوة على رسم سلاسل سببية، يحاولون من خلال خطوة التحليل فهم الأسباب. ما سبب وجودها؟ ما العوامل البيئية التي تلعب دوراً؟ من خلال طرح هذه الأنواع من الأسئلة، يمكنك أن تبدأ في مواجهة الأسباب التي يمكن تصحيحها من خلال إجراء إداري. فإذا صادفت مشكلة كنود، وجب عليك حينئذ تجريب حلول مختلفة. في المثال السابق، كان طرد الأشخاص غير المتعاونين خياراً مطروحاً أمام نائب الرئيس. أما الاحتمالات الأخرى فكانت تشمل إجراء تدريب على الحساسية. وعقد مناقشات بين الأقسام. وكما هي الحال في أي خطة تسويق. تتوافر سبل محتملة كثيرة للتصرف لأجل التوصل إلى حل ناجح لأي مشكلة.

تخطيط العمل

يتعلم دارسو ماجستير إدارة الأعمال الحسم والمبادرة. والأخيرة من الصفات التي يشيع استخدامها بين حملة الماجستير. فبعد إجراء تحليل واف. ينبغي أن يكون حملة الماجستير قادرين على وضع خطة عمل تشتمل على الخطوات الست المهمة التالية:

١. ضع أهدافاً معينه.
٢. حدد الأنشطة والموارد المطلوبه والمسئوليات.
٣. ضع جدولاً زمنياً للعمل.
٤. تنبأ بالنتائج وضع خطط طوارئ.
٥. ضع خطه عمل مفصلة بتسلسل زمني.
٦. نفذ وأشرف على التنفيذ وقيم بناء على الأهداف المذكوره في الخطوه الأولى.

كما يمكن أن تتخيل. حل المشكلات بأسلوب حملة ماجستير إدارة الأعمال ليس بالأمر البسيط بل يتطلب وقتاً وجهداً. أضف إلى معجمك مصطلح *أدوات العمل* عند الإشارة إلى قائمة الإجراءات الممكنة. إنه يبدو فعالاً وتقدمياً. ويمكن أن تكون أداة العمل عبارة عن مكافأة. أو أداة رقابة، أو نظام تخطيط.

الغرض من وراء السلوك التنظيمي هو تدريب حملة الماجستير على اتقاء الأخطاء التكتيكية الناشئة عن عدم وضع الأشخاص الذين يشتملهم الموقف في الاعتبار. ويغرس منهج الماجستير في ذهن طلابه نظريات العصر وأساليبه كي يستطيعوا استخدامها في إطار لمواجهة التحديات.

موضوعات السلوك التنظيمي على المستوى الفردي والتنظيمي

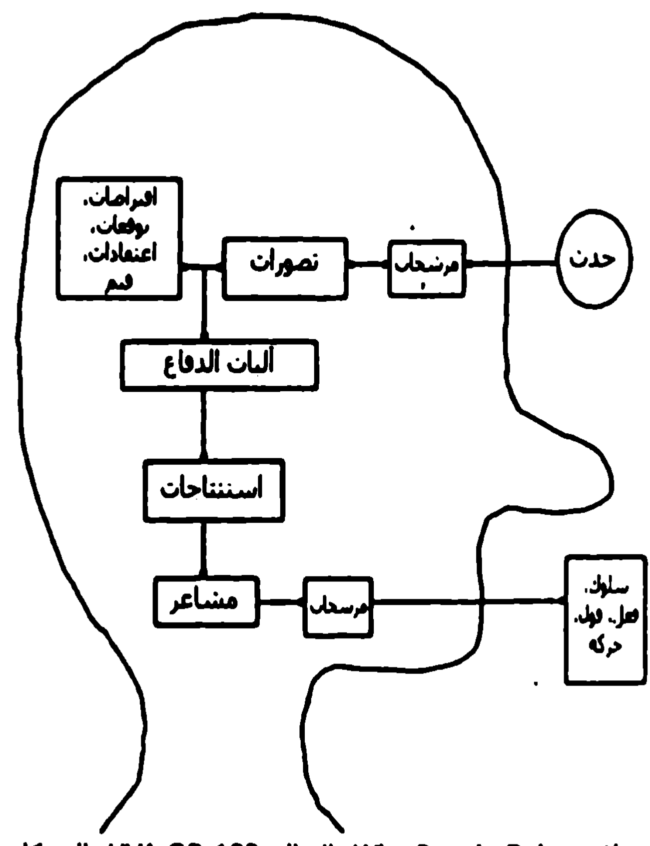
تناولت المناقشة السابقة الأطر المستخدمة لتحليل المشكلات وتنفيذ الحلول. وتتناول الأقسام التالية الموضوعات التي توفر خلفية لتلك العملية. ومن المنطقي أن يبدأ منهج ماجستير إدارة الأعمال بالنظريات والموضوعات التي تتناول الفرد ثم يتصاعد إلى القضايا التنظيمية الأكبر حجماً والأكثر تعقيداً مع إضافة مزيد من الأشخاص. وفي هذه الأثناء يطلب من الدارسين تطبيق مهاراتهم المكتسبة حديثاً وتحليل وتخطيط حلول لمواقف حالات متدرجة التعقيد والصعوبة.

درس في علم النفس: نموذج الافتراضات، والتصورات، والاستنتاجات، والمشاعر، والسلوكيات

في محاولة لاكتساب رؤية ثاقبة لأسباب قيام بعض الناس بتصرف معين، يشتمل منهج ماجستير إدارة الأعمال على شكل من أشكال نموذج الافتراضات. والتصورات، والاستنتاجات. والمشاعر. والسلوكيات نصوره هنا. وهو يحاول تفسير العملية المعرفية الخاصة بربط الأحداث الخارجية بسلوك الموظف. فالافتراضات تؤثر على تصورات الناس. وتلك التصورات تؤثر على الاستنتاجات. وتلك الاستنتاجات تحفز مشاعر. وفي النهاية تدفع تلك المشاعر في اتجاه السلوكيات التي يلاحظها المدراء. وبمحاولة فهم هذه العملية. ربما يمتلك حملة الماجستير فرصة للتأثير على السلوكيات الإيجابية بداخل أنفسهم وبداخل زملائهم أيضاً. ويشبه هذا النموذج النموذج المبين في الصفحة التالية.

حصول حملة الماجستير على أداة تحليلية يجعلهم يعتقدون أنهم يستطيعون فهم أي شيء. غير أن وجود قوى مركبة داخل الأشخاص يحول دون التواصل والفهم التامين؛ فنحن جميعاً ننظر من خلال مرشحات كثيرا ما تؤدي إلى إعاقة إدراك الأحداث بصورة صحيحة. تمنعنا المرشحات أيضاً من التعبير عن رغباتنا الحقيقية بصراحة. إننا جميعاً

نموذج نفسي للافتراضات والإدراكات والاستنتاجات والمشاعر والسلوكيات



من Why People Behave the Way They Do، الحالة UVA-OB-183، الشكل ٥. حقوق الطبع محفوظه لعام ١٩٨٦ لـ Darden Graduate Business School Foundation، تسارلوتزفل، فيرجينيا.

نمتلك آليات دفاعية تقوم بدور مرشحات إضافية لحمايتنا من الضرر النفسي وكذلك الحيلولة دون الوصول إلى قراءة نفسية دقيقة للآخرين. على سبيل المثال، إذا كان هناك مشرف غير مستقر يمتلك قدرة حسابية ضعيفة، فربما يتصيد الأخطاء –على سبيل الدفاع– في العرض الفني الذي يقدمه أحد المحللين لأن ذلك سيساعده في تجنب مواجهة افتقاره للكفاءة الحسابية.

يمتلك حملة الماجستير الفرصة للتأثير على الافتراضات، أي الاعتقادات التي نعتقدها بشأن ما ينبغي أو ما يجب أن يكون عليه العالم، أو الآخرون، أو أنفسنا. ويتكون نظام قيمنا من هذه الافتراضات التي تشمل الأمور التالية مرتبة حسب سهولة الوصول إليها:

التوقعات

الاعتقادات

القيم

من الممكن تغيير *التوقعات*، كما يمكن إلى حد ما تغيير *الاعتقادات* من خلال نية الإدارة الواضحة وإجراءاتها. أما *القيم* فهي عبارة عن افتراضات متأصلة بعمق لا يمكن تغييرها إلا بمرور الوقت، هذا إن تغيرت.

عندما يكون المدير قادراً على لمس قيم مرءوسيه، يمكن أن ينتج عن ذلك إنتاجية مرتفعة حقيقية. أنا شخصياً أقدّر الإبداع، والحرية تقديراً جماً. وعندما يحسن مديري لمس هذا الوتر بداخلي، يحصل على أفضل أداء يمكن أن أقدمه على الإطلاق. على سبيل المثال، عندما يطلب رئيسي تحليلاً تسويقياً ثاقب الرؤية، فهو يمنحني بذلك فرصة للتعبير عن إبداعي، وحينئذ توصف أهدافنا بأنها متطابقة، أو متكافئة، لأن كلينا يرمي إلى تحقيق نفس الهدف، وبالتالي ينتج السلوك المطلوب بالضبط. وتطابق الأهداف بين أفراد إحدى الشركات يجعل المجموعة منتجة، وهذا التعبير شائع لدى حملة ماجستير إدارة الأعمال لإيقاعه الرائع ومغزاه الحقيقي.

لنأخذ مثالا لمدير تخطيط استراتيجي أراد أن يستفيد من إبداع فريقه في تطوير خطط للتنافس في سوق متطورة بعد أن كان فيما مضى يستأثر بالعمل الإبداعي كله. أما موظفوه فقد اعتادوا بكل بساطة على إجراء العمليات الحسابية. فمن أجل حفز التغيير في سلوكهم، كان عليه أن يتعلم تقبّل التجربة والخطأ اللذين هما جزء من العملية الإبداعية. ونظرا لأن فشل الموظفين في السابق كان يجابه بالطرد والسخرية، فمن المفهوم أن الفريق سيتباطأ في الالتزام برغباته لأن افتراضات الموظفين تقف حائلا في الطريق. لقد كان بحاجة إلى بناء الثقة بمكافأة السلوك الإبداعي كمبدأ ثابت لأجل إحداث التغيير المطلوب.

خلاصة القول أن فهم قدر بسيط من علم النفس أمر مفيد إذا كنت ترغب في تحفيز الموظفين.

نظرية التوقع الخاصة بالتحفيز

التحفيز حيوان مراوغ تسعى جميع الشركات إلى اقتناصه. وتوجز نظرية التوقع العوامل التي تنتج التحفز لدى الأفراد، ويمكن للمدراء، والموظفين، وأنت أيضا استخدام هذه النظرية لمحاولة فهم سلوك الموظفين.

التحفز = توقع العمل يقود إلى الأداء ×

توقع الأداء يقود إلى المكافأة ×

قيمة المكافأة

ربما تساعد هذه المعادلة في عزل مصدر المشكلة. حيث إن كل عنصر من عناصرها يمكنه تفسير أحد جوانب التحفز. فإذا كان مدير التسويق لعلامة سيارات متراجعة قد مضى عليه وقت وهو يخسر حصته في السوق لصالح علامة منافسة أحسن صنعا وترويجاً. فربما يشعر أنه سيفشل مهما فعل. والطبيعي أن يقلل ذلك من تحفزه. ولو أن الشركة لا تكافئ أبدا الأداء الأرقى. فسوف يؤدي هذا أيضا إلى الاستياء. وفي النهاية إذا كانت المكافأة هي مجرد الحصول على نسخة من مفاتيح حجرة استحمام التنفيذيين. فأي مدير حينئذ قد يفكر في الانتقال للعمل بشركة أخرى.

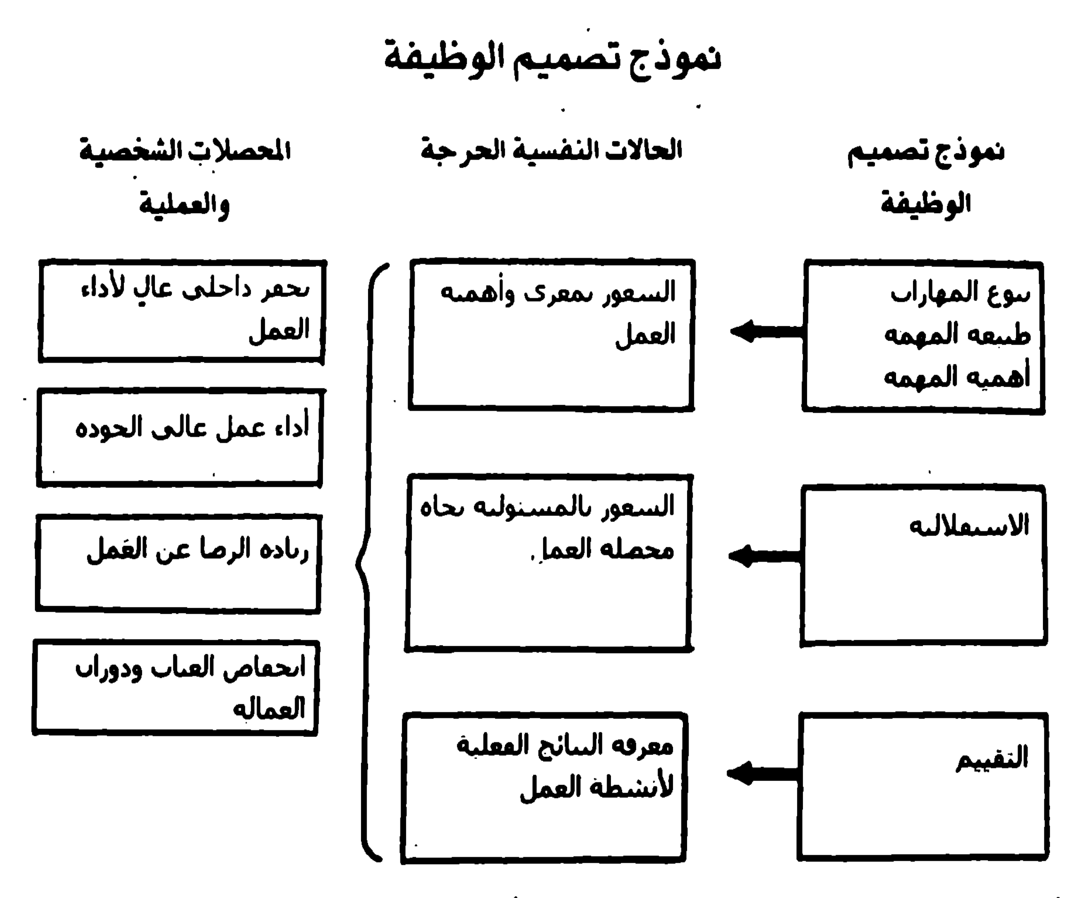
يعتقد ثلاثة من الأكاديميين الكبار وهم هيرزبيرج. وماسلو. وماكليلاند أن السلوك يتم تحفيزه بدافع إشباع الحاجات. يفترض فريد هيرزبيرج أن التحفز يتحسن بتعظيم الدوافع أو المشبعات في الوظيفة. وتقليل المحبطات أو عوامل الوقاية. فالترقية. أو المكافأة. يمكن أن تكون مشبعة. وعوامل الوقاية لا تجلب السعادة بالضرورة ولكنها أمور متوقعة. فمكان العمل الآمن. والأجر الذي يسد الاحتياجات المعيشية عوامل وقاية. أما أبراهام ماسلو فيرى تحفز العاملين باعتباره وظيفة لتلبية هرم حاجات الموظف. فالحاجة إلى الطعام والماء تقع عند قاعدة الهرم. تليها الحاجة إلى الأمان. ثم الحاجة إلى الانتماء. ثم الحاجة إلى التقدير. في حين أن حاجات تحقيق الذات تعتبر أعلى مستوى من مستويات هرم الاحتياجات. ويتم تلبية هذه الاحتياجات عندما يجرب المرء شعورا بالنمو الشخصي وتحقيق الذات من خلال تحقيق هدف صعب.

وأخيراً. يقترح ديفيد ماكليلاند أن الناس لديهم ثلاث حاجات أساسية هي: الحاجة إلى الإنجاز. والحاجة إلى القوة. والحاجة إلى الانتماء. ومهما كانت النظرية. يجب على المدراء الاعتراف بحاجات الموظفين.

نموذج تصميم الوظيفة

ثمة طريقة أخرى لفهم تحفز الموظفين والتأثير عليه تتمثل في بحث أسلوب تصميم الوظيفة. إن لكل وظيفة أبعاد وظيفية جوهرية معينة تصف المهام المطلوب القيام بها. وتؤدي هذه الواجبات إلى حالات نفسية حرجة داخل الموظف تنشأ عنها مجموعة متنوعة من النتائج تعتبر المظاهر المرئية لأداء العمل. في حين أن الحالات النفسية تكون مختفية في قلوب الناس وعقولهم. فإذا تم تجاهل العنصر الإنساني، فسوف تعاني الجودة والكفاءة.

عندما يواجه حامل ماجستير إدارة الأعمال مشكلة تخص الموظفين، فربما تكون هذه المشكلة ناشئة عن تصميم الوظيفة. وفي أغلب الأحوال يمكن أن يسفر إجراء دراسة دقيقة للأبعاد الوظيفية الجوهرية عن فوائد جمة دون تكاليف تذكر. على سبيل المثال، في مصنع لقطع الغيار تابع لشركة لوكهيد بلوس أنجلوس. تم توظيف أفراد غير مهرة من الأقليات وتدريبهم على تجميع قطع غيار الطائرات النفاثة الضخمة التي كان يتم



مأحوده بتصرف من Introduction to Job Design بألف البروفيسور ولىام ربردن، الحاله رقم UVA-OB-91R، الشكل ١. حقوق الطبع محفوظه لـ Darden Graduate School Foundation، نشارلوتزفيل، فيرجينيا.

تصنيعها في مصنع آخر. لم يكن الموظفون يشعرون بأي تحفز وكان إنتاجهم سيئاً. وعندما تحدث المدير مع الذكور منهم، أدرك أن هذا العمل لم يكن يعني لهم شيئاً لأنهم لا يفهمون ما ينتجون. ولحل تلك المشكلة تم اصطحاب العمال إلى مصنع تجميع الطائرات لرؤية أين يتم تركيب قطع الغيار التي يجمعونها. كما التقوا هناك بالأشخاص الذين كانوا يشعرون بالاستياء عند استلامهم منتجا معيبا. عندما أدرك العمال معنى ما يقومون به من عمل، صاروا أكثر إنتاجية وانخفضت عيوب قطع الغيار، حيث اكتسبت مهمة التجميع، التي كانت عديمة المغزى فيما سبق. أهمية فكان رد فعل العمال أن أحسنوا أداءهم، وكانت النتيجة قوة عمل أكثر سعادة تعتز بإتقان أعمالها. يستخدم ماجستير إدارة الأعمال مصطلح جودة حياة العمل للإشارة إلى هذه السعادة التي يشعر بها الموظفون. وعندما تتاح الفرصة للعاملين لأن يكونوا كل ما يستطيعون أن يكونوه. فإن المصطلح الذي يستخدمه ماجستير إدارة الأعمال هو *التمكين*. ويكاد لا يخلو كتاب واحد عن الأعمال من تناول لهذه الكلمة.

السمات الشخصية لحملة ماجستير إدارة الأعمال

تدرس كليات الأعمال مهارات الأعمال للشباب والشابات. ولكنها تحاول أيضا حفزهم لتعظيم إمكانياتهم وقدراتهم. وهكذا. يتعلم حملة ماجستير إدارة الأعمال أن يكونوا قادة مبتكرين ومبدعين.

القيادة: تدعي كبريات كليات ماجستير إدارة الأعمال أنها حضّانات لقادة أعمال الغد. ومن أجل هذا الغرض. تسبر دروس السلوك التنظيمي موضوع القيادة ومسئولياتها. بل إن بعض الكليات ترسل طلابها إلى الغابات لخوض خبرات خارجية لإطلاق القادة الذين بداخلهم وتطوير مهاراتهم الجماعية. القادة يضعون الأهداف. والقادة يطورون أفكارا جديدة، والقادة يتصلون بالناس على مستوى عاطفي. من ناحية أخرى. نجد أن المدراء يستجيبون فقط للأحداث. بالطبع في صفوة كليات الأعمال يتصور كل دارس نفسه ربان الصناعة المستقبلي. ستجد في نهاية كتابي هذا في الفصل ١٠ (مدرب قيادة في عشر دقائق) لمساعدتك على النجاح.

نموذج الرؤية والالتزام والمهارات الإدارية للقيادة: يقترح هذا النموذج أن الخصائص الثلاث التالية جزء من السمات الشخصية للقائد:

- الرؤية
- الالتزام
- المهارات الإدارية.

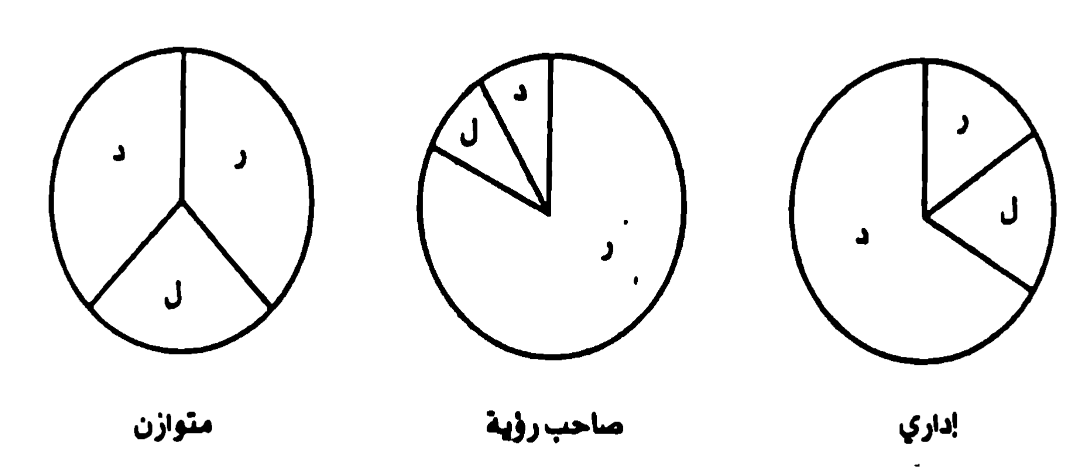
تظهر هذه الصفات بنسب مختلفة في القادة، كما لا يوجد مزيج معين منها يعمل أفضل من غيره، بل يعتمد هذا على الفرد والموقف الوظيفي. ويمكن اعتبار ستيف جوبز صاحب رؤية ثاقبة عندما أدرك إمكانية استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية الصديقة للمستخدم في ثمانينيات القرن الماضي. أما في مهنة المحاسبة، فالرؤية ليست حاسمة بمثل هذا القدر، في حين أن المهارات الإدارية والالتزام بالساعات الطويلة هما مفتاح النجاح.

انماط القيادة: الطرق المتاحة لقيادة الجماهير تشبه في كثرتها كثرة البشر. كما توجد أنماط القيادة على طيف يمتد من القائد المتمركز حول الرئيس إلى القائد المتمركز حول المرءوس. في ستينيات القرن الماضي، تسابق التنفيذيون على الخضوع لاختبارات لمعرفة موقعهم على هذا الطيف حيث أمكن تصنيفهم بناء على شبكة إدارية إلى "مستبدين" و"ضعفاء". ويستخدم بعض الرؤساء سلطاتهم مباشرة للضغط على رجالهم للقيام بعمل معين بحيث يتولون هم التفكير ويتولى موظفوهم البحث. وهناك آخرون يمنحون رجالهم حرية استخدام عقولهم لتنظيم المهام وإنجازها. وتكون مهمة الرئيس هي إعطاء توجيه عام. أما أسلوب القيادة الذي يختاره القائد فتحكمه ثلاث قوى أساسية:

- القوى بداخل المدير
- القوى بداخل المرءوس
- قوى الموقف

إذا لم يكن القادة يثقون بمرءوسيهم، فلن يستطيعوا تفويض المهام. وإذا لم يمتلك الموظف القدرة على العمل دون إشراف، كان التفويض الكامل للسلطة غير ملائم. ولكن عندما يكون لدى الموظف فهم واضح لموقف العمل وكيفية مواجهته بفعالية وكفاءة، فالأفضل تفويض السلطة.

أساليب القيادة: الرؤية (ر)، والالتزام (ل)، والإدارة (د)



مأخوذة بتصرف من Survey of Managerial Style تأليف البروفيسور جيمس كلاوسن، الحالة رقم UVA-OB-285، صفحة ١٤. حقوق الطبع محفوظة لـ Darden Graduate School Foundation، تشارلوتزفيل، فيرجينيا.

من المهم للقائد أن يفهم سماته الشخصية. وكما يمكن أن تتصور، فإن شعور القائد بانعدام الأمان قد يتمخض عن أسلوب متسلط بغض النظر عما يمكن أن يمليه الموقف. وذلك هو سبب أهمية الوعي الذاتي لأنه يمكّنك من تجنب الأساليب الإدارية غير الملائمة.

> عيوبي ومميزاتي سواء... لا يوجد أبداً حد كاف. لابد أن أراجع كل شيء بنفسي. مما يسبب لي مشاكل كثيرة. لأن الموظفين يظنون أنني لا أثق بأحد. ولكن لابد أن أعرف ما يجري.

– جورجيو أرماني. فوربس. ٢٨ أكتوبر ١٩٩١

الإبداع: لا يتعلم طلاب ماجستير إدارة الأعمال فهم القيادة فحسب. ولكنهم يتعلمون كذلك أن يصيروا قادة بتوظيف إبداعهم. ولأن الرؤية جزء من كل يتكون من الرؤية. والالتزام. والمهارات الإدارية، فعلى حملة الماجستير أن يعززوا إبداعهم. كل واحد منا يصادف وقتاً يكون فيه أكثر إبداعاً. ربما يكون هذا أثناء الاستحمام بالنسبة للبعض. أو أثناء قضاء الحاجة، أو في السيارة بالنسبة لآخرين. غير أن الفكرة الإبداعية غالباً ما تكون سريعة الزوال، لذا لابد أن تتمكن من الإمساك بها في مرحلة النشوء. ويقترح كتاب What a Great Idea لمؤلفه تشيك طومسون ضرورة أن نحتفظ دائماً بقلم جاف.

أو شريط تسجيل، أو قلم رصاص في متناول أيدينا في جميع الأماكن التي تنتابنا فيها مثل هذه الأفكار.

يمكن كذلك اتباع أسلوب رسم خريطة ذهنية. خذ ورقة بيضاء وابدأ في التفكير في تحد إبداعي. ثم دون الموضوع وضع دائرة حوله. استمر دون أي تثبيط، ودوّن كيفما اتفق وضع دائرة حول ما تدونه من خواطر ذات صلة بالكلمات الرئيسية لذلك الموضوع. صِلْ هذه الدوائر واعلم أنه لا توجد فكرة غبية تماماً! بعد الانتهاء منها جميعا. قد يطل شيء برأسه من فوضى التداعي الحر للخواطر. وقد استخدمت هذا الأسلوب للتوصل إلى عناوين. وإعلان. وحلول مشروعات هذا الكتاب. جربه أنت أيضا. فلن تخسر شيئاً.

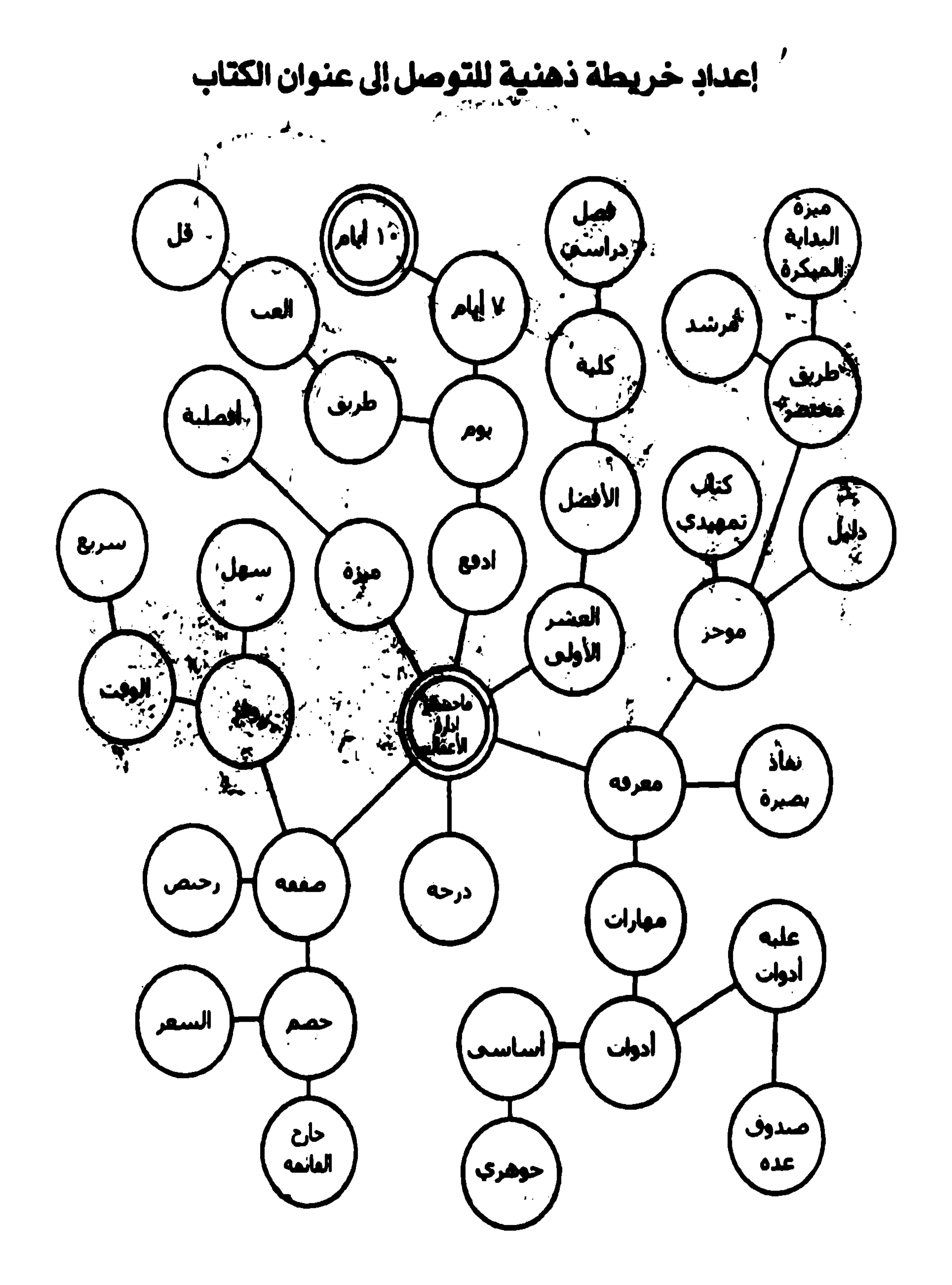
الشكل الموجود في الصفحة التالية يصور جلسة مختصرة لرسم خريطة ذهنية بغرض وضع اسم لهذا الكتاب.

السلوكيات من نمط (أ) و(ب): أدخل أساتذة السلوك التنظيمي مفهوم تحديد نمط السلوك في المنهج كأداة إضافية للفهم الشخصي. وحيث إن معظم طلبة ماجستير إدارة الأعمال بالكليات العشر الكبرى قبلوا في هذه الكليات لأن شخصياتهم من النمط (أ) جعلتهم الأوائل على دفعاتهم. يبدو ضروريا أن يفهم هؤلاء هذا الجانب في أنفسهم. في الأصل تم التعرف على السلوك من النمط (أ) في عام ١٩٥٩ على يد اثنين من أخصائيي القلب هما ماير فريدمان. وراي روزمان عندما لاحظا أن مرضى الشريان التاجي الحاد غالبا ما يتسمون بالسمات التالية:

- حاحه ںاقسىه إلى الإںحار
- وعى ىأهمىه الوقب
- حراه
- عدواںىه ںحاه الأحرىں والعالم

أما المظاهر الإضافية للسلوك من النمط (أ) فتشمل الحديث بانفعال وبسرعة، ومقاطعة الآخرين. وسرعة إيقاع الحياة، ونفاد الصبر. ودائماً ما يحاول الأشخاص من النوع (أ) أداء أكثر من مهمة في وقت واحد -وذلك هو سبب وجود المساعد الشخصي الرقمي (بالم بايلوت)- وهم ساخطون على الحياة ويُظهرون عدوانية دون سبب ظاهر ويقيسون قيمتهم الشخصية بناءً على الإنجازات الخارجية. وأحد أعراضهم المؤكدة هو

إعداد خريطة ذهنية للتوصل إلى عنوان الكتاب



تنافسهم مع الآخرين في مواقف لا تنافسية. أورد أحد زملاء الدراسة الحالة التالية: "خلال موسم المقابلات صادفت تنفيذياً بإحدى شركات البيتزا يتفاخر بأن أداءه على جهاز المشي فاق زملاءه خلال الاختبار البدني السنوي بالشركة". هذا التنفيذي من النمط (أ).

على الجانب الآخر من الطيف، يوجد الأشخاص من النمط (ب). وهم الأكثر استرخاءً واستمتاعاً بالحياة. ويتسلل بعضهم أيضاً إلى كليات الأعمال. ويقع معظم الأفراد على خط متصل بين الطرفين. والمأمول أنه بالتعرف على سمات النمط (أ).



ربما يستطيع حملة ماجستير إدارة الأعمال سريعو الانفعال اتقاء الإصابة بنوبة قلبية من خلال ممارسة بعض السيطرة على سلوكهم. وإلا فإن تحديد نمط السلوك يمكن أن يكون موضوع حديث شيقاً في المقهى لحملة الماجستير الذين يقصدون هذا المكان لنسيان إصابتهم بأمراض القلب.

الإجراءات المكتبية لماجستير إدارة الأعمال

حاول أساتذة السلوك التنظيمي -بالإضافة إلى توعيتنا بإمكاناتنا وقدراتنا ونقاط ضعفنا- تعليمنا بعض مهارات التفاعل الاجتماعي العملية التي تساعدنا على النجاح في وظائفنا.

الإنصات الفعال: قدرتك على الإنصات الصادق تعد واحدة من أعظم المهارات، فالإنصات الفعال يساعدك على إدراك المواقف بوضوح حتى تستطيع التعامل معها بفعالية، وهو يختلف عن المحادثة من ثلاث نواحٍ:

- تستجيب للمعلومات ولا تقود الحوار.

- تستجيب للمعلومات الشخصية ولا تعطى النصائح.
- تعرف على مشاعر المتحدث وما بداخله.

الشخص الذي يستطيع ممارسة الإنصات الفعال يتخلى عن السيطرة على المحادثة لصالح الطرف الآخر. لأن إتاحة مساحة حرية كافية من شأنها إظهار الدوافع. والمشاعر. والاعتقادات الحقيقية. وبعد انتهاء جلسة الاستماع الفعال. يمكنك أن تبدأ من جديد في التحدث والتصرف مثل "متعالم" يحمل ماجستير إدارة الأعمال.

تقييمات الأداء: إحدى أدوات التحسين التنظيمي التي تساء إدارتها إلى أقصى حد هي تقييم الأداء. ويمكن أحياناً استخدام استمارات التقييم استخداما فعالا للتطوير الشخصي والحصول على التقييم في حينه. ولكنها في معظم الأحيان يتم تأجيلها إلى أن يفقد التقييم كل فائدة له. والتقييمات الفعالة لابد أن يكون لها ثلاثة أنواع من الأهداف:

تنظيمية
تغذية رجعية وتقييم
تدريب وتطوير

ترمي الأهداف *التنظيمية* إلى ضمان سلوك لائق. ومستويات أداء. وترقية. ورواتب مناسبة. ويوفر جانبا *التغذية الرجعية والتقييم* لكل من العاملين وأرباب العمل عملية رسمية وتوثيقا للأداء. أما *التدريب والتطوير* فينبغي أن يكونا الهدفين الأساسيين لأي تقييم في نهاية المطاف. فكيف نستطيع تحسين الأداء غير المرضي لا العقاب عليه؟ ينبغي على الرئيس والمرءوسين أن يعملوا معاً ويتفقوا على أهداف معينة وجداول زمنية للتحسن. وترسي هذه الخطط المستقبلية الأساس للمتابعة.

وتكمن المشكلة في ميل المدراء إلى تجنب عملية التقييم هذه واتخاذ المرءوسين موقفا دفاعيا. ويجب أن يتم التقييم في الوقت المناسب بحيث يكون كل المشاركين مستعدين. ويجب على الرئيس أن يشجع مناخاً منفتحاً للتواصل الحقيقي في كلا الاتجاهين. وأن يوضح الغرض من التقييم. ورغم البساطة التي يمكن أن يكون عليها التقييم إلا أنه نادرا ما يُجرى على النحو الصحيح.

توفر التقييمات -بجانب إمكانية التحسين- لأرباب العمل الوثائق اللازمة لفصل الموظفين بشكل قانوني؛ إذ بدون هذه الوثائق يمكن لأي عامل مستاء أن يقاضي الشركة بسبب فصله تعسفياً.

التأنيب: في بعض الأحيان، يضطر حامل ماجستير إدارة الأعمال إلى اتخاذ إجراء تأديبي حاسم. وبحسب مناقشاتنا الدراسية في الكلية، ينبغي على حامل الماجستير أن يؤنب مرءوسيه مستخدما الخطوات الأربع التالية:

١. **تأكد من الحقائق أولاً:** اسأل نفسك ما إذا كنت أنت المتسبب في المشكلة.

٢. **أنذر بحاجتك إلى مناقشة المشكلة.**

٣. **توقف وعبر عن استيائك:** صور الموقف كما تراه، واعلم أن الصراخ يأتي بنتائج عكس المرجوة.

٤. **أظهر موقفاً يراعي الآخرين:** "لم أستحسن سلوكك، ولكنك مازلت تحظى بقبولي". "لنتعلم من هذا الموقف ونرمي به وراء ظهورنا". الفكرة هنا أن نفعل هذا بحزم ووضوح ونمضي إلى أمر جديد.

"المدير الذكي يستطيع أن يوازن التأنيب بالثناء".

إدارة رئيسك: حملة ماجستير إدارة الأعمال ليسوا دائما رؤساء. فمعظمهم يبدأ في وظيفة محلل، أو مخطط، أو مساعد. ومن المثير للسخرية أن هذه الوظائف هي التي توصف -في دروس الكليات- بأنها زائدة عن الحاجة وينبغي التخلص منها. حتى إذا وجد حملة الماجستير أنفسهم في وظائف إدارية أعلى، فالأرجح أنهم سيتعاملون مع رئيس لهم؛ فحتى رؤساء الشركات يتعاملون مع رؤساء مجالس الإدارات!

إدارة العلاقة مع المستوى الأعلى تتساوى في أهميتها مع إدارة العلاقة مع المستوى الأدنى، وذلك هو سبب تضميني إياها في هذا الكتاب. ويشتمل منهج الماجستير على جلسة حول كيفية إدارة رئيسك بغية إعطاء حامل الماجستير ميزة. وقد نشر لجون جبارو وجون كوتر مقالا بعنوان "إدارة رئيسك" في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو في يناير ١٩٨٠ وهو يحسن تناول هذا الموضوع.

"الخطوة الأولى نحو النجاح في الوظيفة هي فهم الرؤساء ومحيطهم بما في ذلك:

- أهدافهم المعلنة، وغير المعلنة

- الضغوط الواقعة عليهم
- نقاط قوتهم، وضعفهم، وبقاعهم العمياء.
- أساليب العمل المفضلة لديهم.

"والخطوة الثانية هي أن تتأمل أفكارك ودوافعك وتقييم نفسك واحتياجاتك. بما في ذلك:

- نقاط قوتك، وضعفك
- أسلوبك الشخصى
- ميلك إلى الاعتماد على رموز السلطه أو مقاومتهم

"والخطوة الثالثة هي دمج الخطوتين الأوليين وتطوير العلاقة والمحافظة عليها. بحيث:

- تناسب مع احتياجاتك وأساليبك.
- تتسم بتوقعات مشتركة.
- تداوم على إطلاع رئيسك: فالرؤساء يكرهون المفاجآت!
- ترتكز على الموثوقية والأمانه.
- تختبر استخدام وقت المدير وموارده".

من خلال طرح بضعة أسئلة ببساطة في بداية العلاقة. تستطيع تجنب ارتكاب أخطاء سياسية فادحة في المستقبل. يفضل بعض الرؤساء إقامة علاقة رسمية. كما يفضلون استخدام المذكرات وعقد الاجتماعات حسب جدول الأعمال. في حين يفضل آخرون استخدام الرسائل غير الرسمية وعقد اجتماعات متكررة غير منظمة. وحملة الماجستير الأذكياء يأخذون زمام المبادرة ويستفسرون من رؤسائهم عن طريقة التواصل التي يفضلونها بدلاً من تخمينها. إنني لازلت أحتفظ حتى الآن بمقال جبارو وكوتر على مكتبي كي يذكرني دائماً بكيفية إدارة رئيسي.

فهم النفوذ في الوظيفة: إذا كان حملة ماجستير إدارة الأعمال يريدون النفوذ. فلابد أن يتعرفوا عليه أكثر. وهو في الواقع خمسة أنواع:

الإكراهى
المكافئ
المرجعى
السرعى
الخبير

النفوذ الإكراهي: يرتكز هذا النوع على الخوف. حيث إن عدم الامتثال لطلب ما يمكن أن يؤدي إلى إيقاع عقوبة من نوع ما. والشخص ذو النفوذ الإكراهي يمكنه أن يؤثر على موظف أو يطرده أو يخفّض مرتبته أو ينقله مباشرة. ففي أقسام المطافئ، يمتلك الرئيس صلاحية تقسيم مناوبات العمل. فإذا عاديته، فربما يعني ذلك عملك أثناء العطلات الرسمية.

نفوذ المكافأة: يرتكز هذا النوع على توقع نيل ثناء أو تقدير أو دخل. وهو على العكس من النفوذ الإكراهي.

النفوذ المرجعي: ينشأ هذا النوع من كون الشخص محل إعجاب من الآخرين بغض النظر عن مكانته الرسمية كموظف. ويوصف أمثال هذا الشخص بأنهم أصحاب شخصيات براقة تلهم الأنصار وتستقطبهم. ويقوم النجوم من موظفي المبيعات في الشركات بهذا الدور.

النفوذ الشرعي: مرجع هذا النوع إلى المكانة الرسمية التي يشغلها المرء في الهرم التنظيمي. ومن يمتلكه يمكنه استخدامه للمكافأة والطرد والتأثير على حياة الآخرين في الشركة. فرئيس المناوبة يمتلك صلاحية توزيع المهام على خط التجميع.

النفوذ الخبير: يتأتى هذا النوع من مهارة المرء أو معرفته أو خبرته. ويمتلك صاحب هذا النفوذ -بغض النظر عن موقعه في الشركة- القدرة على التحكم في الآخرين. وهو غالباً ما يكون فني كمبيوتر متواضع المرتبة يمتلك القدرة على اضطرار مسئول تنفيذي للحضور إلى غرفته شديدة التواضع للتذلل وطلب المساعدة. فالفنيون الدهاة يعدّون قاعدة البيانات بحيث لا يستطيع غيرهم الاستفادة منها مما يحافظ على نفوذهم كخبراء. وتقع على عاتق المدير مسئولية تدريب الأفراد على أكثر من مهمة لمنع ظهور مثل هؤلاء الجنرالات الصغار في شركاتهم.

في ظل سياسة الفوز بأساليب مريبة داخل الشركات، يكون من المهم أن يتعرف حملة ماجستير إدارة الأعمال على جميع الأفراد الذين يملكون التأثير على حياتهم في الشركة.

الإدارة بالأهداف والإدارة بالتجول: الإدارة بالأهداف والإدارة بالتجول مصطلحان شائعا الاستخدام في حديث حملة ماجستير إدارة الأعمال. والإدارة بالأهداف أسلوب إداري قدمه أستاذ الإدارة بيتر دراكر في خمسينيات القرن الماضي. يفوض الرؤساء المهام بواسطة "التفاوض على الأهداف" مع مرءوسيهم دون إملاء خريطة طريق تفصيلية للتنفيذ. ويركز المدراء الذين يتبعون هذا الأسلوب على النتيجة لا على النشاط. ففي فريتو-لاي على سبيل المثال. نجد أن أحد نواب الرئيس قد يضع هدفاً تسويقيا لمدراء مبيعاته الإقليميين. فيقرر هؤلاء المدراء ما هي التكتيكات والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

ويكون أسلوب الإدارة بالأهداف ملائما عندما يكون لديك موظفون أكفاء. ويستخدمه المدراء التنفيذيون بالشركات متعددة الجنسيات مع مدرائهم القطريين في الخارج لأن رؤساءهم في الولايات المتحدة غالباً ما يمتلكون معرفة ضئيلة بمتطلبات النجاح في تلك الأسواق الدولية. ويتناسب هذا الأسلوب مع المواقف التي ترغب فيها في بناء المهارات الإدارية لدى الموظفين والاستفادة من إبداعهم ومبادرتهم. أما عيبه فيكمن في الوقت المطلوب للتفاوض على هذه العملية وتوثيقها بشكل واف. وبالتالي ينبغي استخدامه في المواقف الملائمة.

الإدارة بالتجول نظرية تم تقديمها في شركة الكمبيوتر العملاقة هيوليت-باكارد. إذ كان يتم تشجيع تنفيذيي الشركة على الخروج من مكاتبهم والعمل على بناء العلاقات. والتحفيز. والمحافظة على اتصال مباشر مع أنشطة الشركة. والإدارة بالتجول بسيطة في مفهومها ولكنها صارت جزءاً من محفظة النظريات الإدارية الخاصة بماجستير إدارة الأعمال.

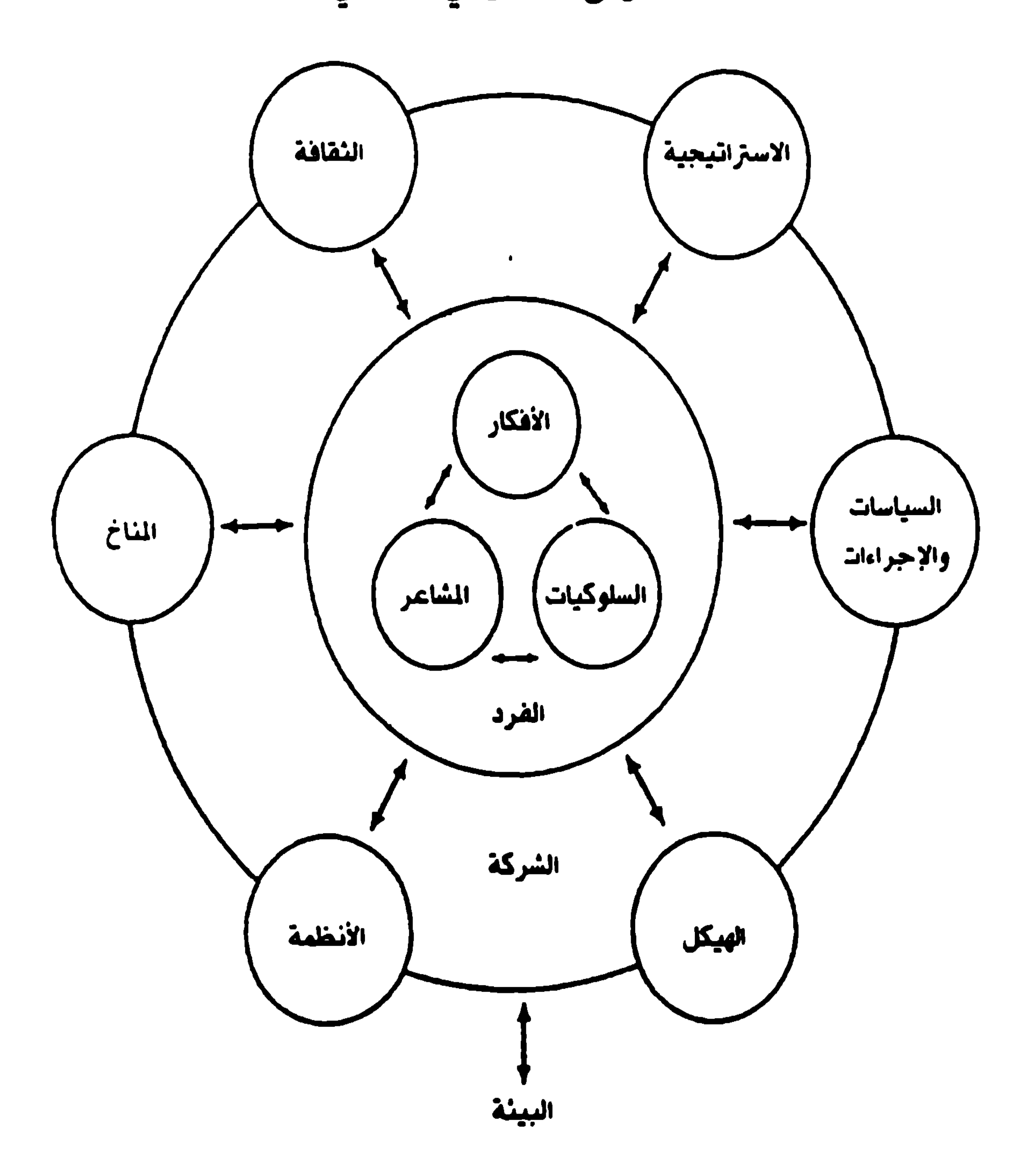
موضوعات المستوى التنظيمي

من خلال درس في علم النفس والعمل بمجموعة من الإجراءات المكتبية الخاصة بماجستير إدارة الأعمال. تلقي مقررات السلوك التنظيمي التعليمية نظرة أشمل على الشركات. كما توجد نظريات أكبر ذات نطاق أوسع علاوة على المفردات المصاحبة لها.

النموذج التنظيمي الأساسي

لفهم الشركة، لابد من دراسة كافة مكوناتها وأجزائها. والشركات عبارة عن شبكات من الأجزاء المتصلة ببعضها البعض تعمل كل عناصرها معاً لدعم عمليات فعالة. أما التعبير المستخدم في ماجستير إدارة الأعمال لوصف كل هذا فهو: البناء التنظيمي.

النموذج التنظيمي الأساسي



من أهم ما يميز هذا الرسم أن الفرد يقع في مركزه. وذلك لأن الشركات لا تتكون من أحجار وملاط. بل من أفراد تؤثر عليهم. انصبّ تركيز النظريات التي أوردناها في الأقسام السابقة على الفرد. فيما نبحث في الأقسام التالية الصورة المكبرة للشركات من منظور ماجستير إدارة الأعمال.

كما هو مبين في الرسم. توجد ستة عناصر تعرّف الشركات. بعضها واضح بذاته ولكن بعضها الآخر له أهمية خاصة في ماجستير إدارة الأعمال وينبغي أن تكون على وعي به.

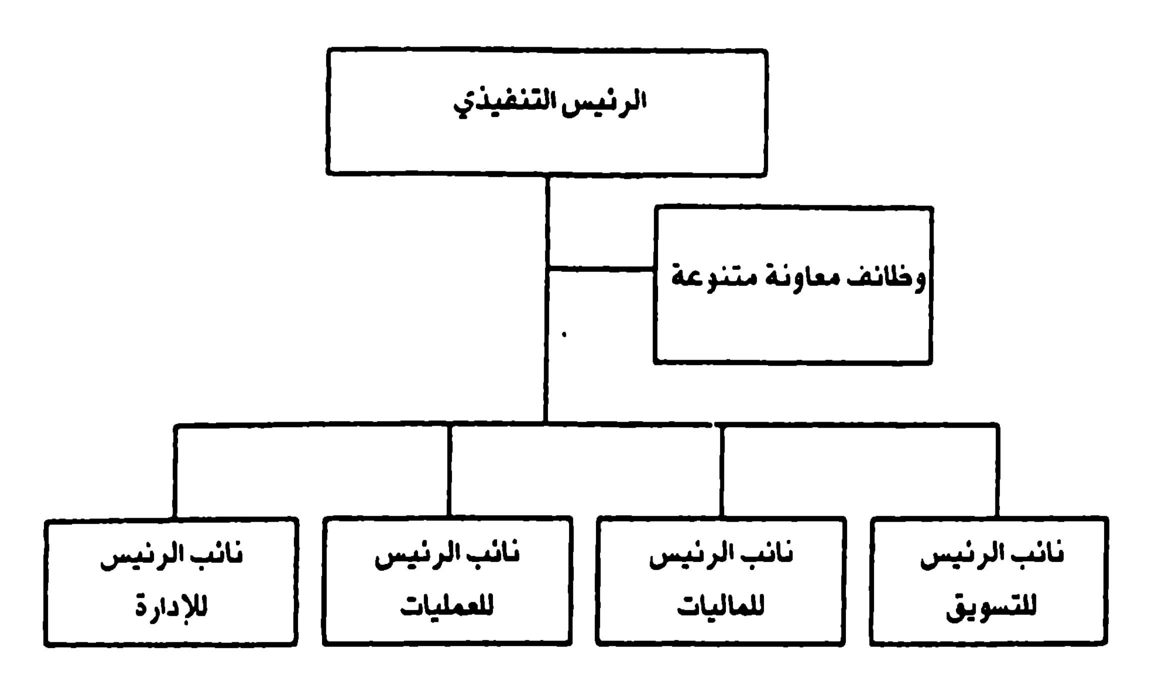
الاستراتيجية: تصف الاستراتيجية خطة صريحة أو ضمنية للنجاح في السوق. فعندما تقرر إحدى شركات الطيران إغراء العملاء بتخفيض أسعارها أو تحسين خدمتها. تسمى هذه استراتيجية الشركة. سوف أفرد في مكان لاحق من هذا الكتاب فصلا كاملا لهذا الموضوع الذي يعتبر من صميم ماجستير إدارة الأعمال.

السياسات والإجراءات: السياسات عبارة عن قواعد رسمية تكون في كل الشركات -فيما عدا الصغيرة منها- مدرجة في كتيب. في حين أن الإجراءات هي الأساليب المرعية التي تؤدي بها الشركة عملها. فالإجازات والمزايا عبارة عن سياسات مقننة. أما المهام الروتينية مثل كيفية فصل نفايات الأوراق لإعادة تدويرها فربما لا تكون مدونة لأنها إجراء مفهوم.

الهياكل التنظيمية: تعتبر مفردات الهيكل معجما لا غنى عنه لكل حاملي ماجستير إدارة الأعمال. وهي موضوع نقاش متكرر في اجتماعات الشركات. كما أنها أداة مهمة لإدارة السلوك التنظيمي. وتصف هذه الهياكل هرم السلطة والمسئولية في الشركة. وكثيرا ما يتم تصوير هذه العلاقات "الرسمية" في صورة خرائط تنظيمية. وتستخدم معظم الشركات مزيجا معينا من هذه الهياكل لتحقيق أهدافها. ويسمى الأشخاص الضالعون ضلوعا مباشرا في إنتاج أو تسويق منتجات الشركة أو خدماتها "موظفي الخط". أما من يقدمون المشورة. أو الخدمات. أو الدعم لموظفي الخط فيسمون موظفي الطاقم. ويمكن تنظيم موظفي الخط وموظفي الطاقم حسب الأشكال التالية:

- وظيفي
- منتج
- عميل
- جغرافي
- قسمي
- مصفوفة
- غير منظم

الوظيفي: يقسم الشكل الوظيفي العمل حسب المهام. أي الإعلان. والمحاسبة. والمالية. والمبيعات. وتتبع هذه الأقسام كبار المسئولين التنفيذيين.

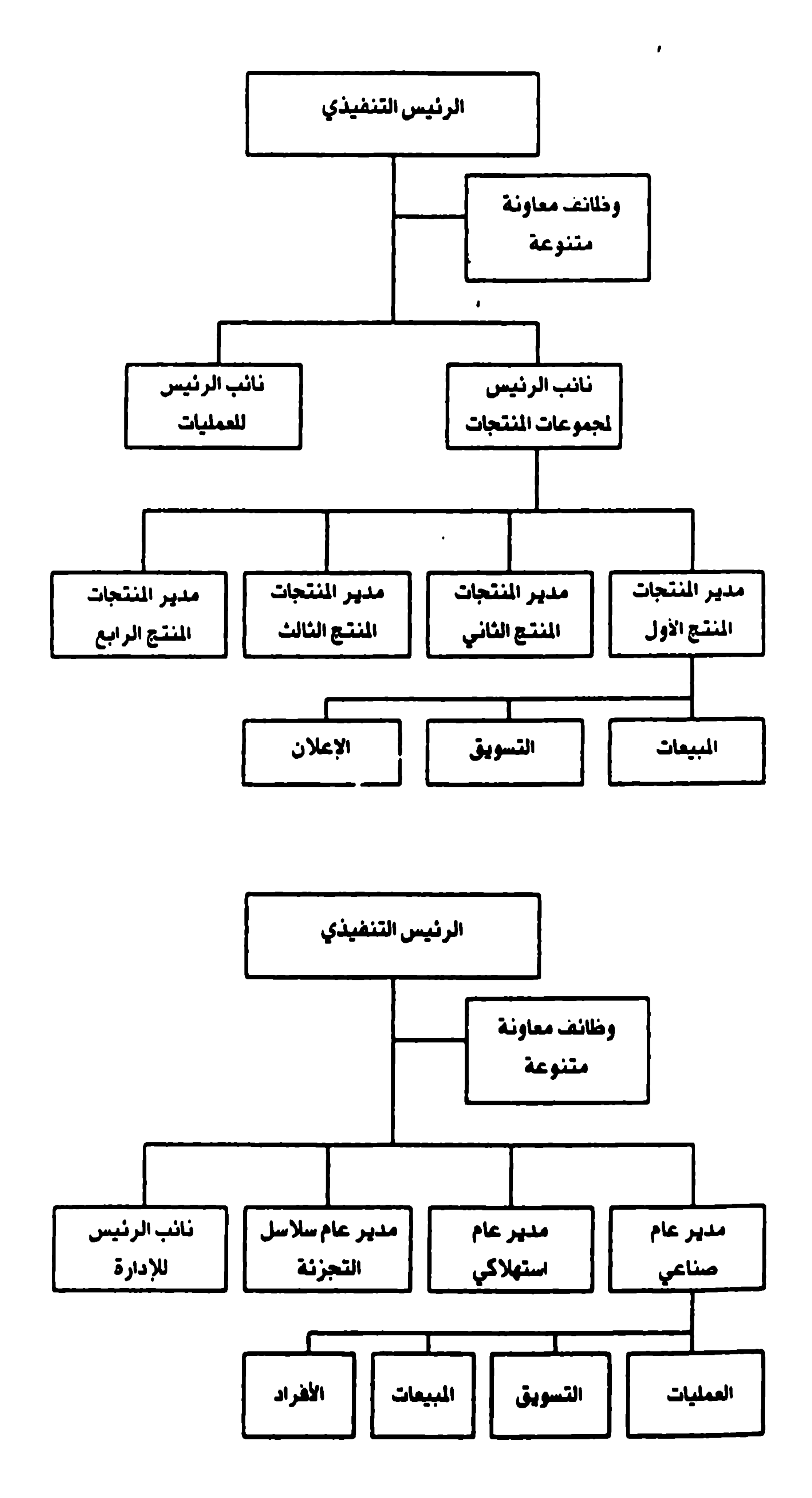


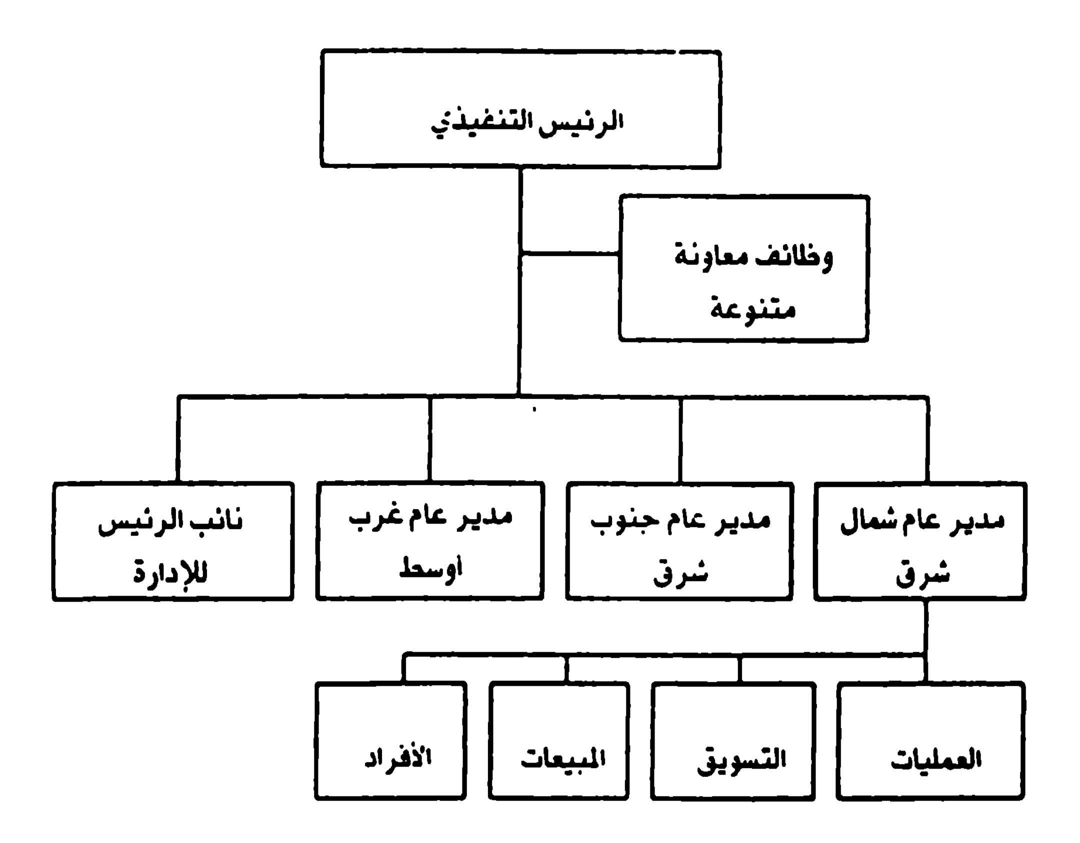
مأخوذه من Organizational Structure تأليف البروفسور جيمس كلاوسون، الحالة رقم UVA-OB-361، الشكل ١-٨. حقوق الطبع محفوظة لعام ١٩٨٨ لـ Darden Graduate School Foundation، تشارلوتسفيل، فرجينيا.

المنتج: يصنف هيكل المنتجات كافة الوظائف الضرورية لتسليم منتج معين معا في مجموعات. ويدير مدراء المنتجات المنتجات الفردية كمنشآت صغيرة داخل الشركة. نذكر على سبيل المثال أن شركة بلاك آند ديكر مقسمة إلى وحدات منفصلة مسئولة عن المعدات الكهربية والأجهزة الصغيرة والملحقات (انظر الشكل العلوي في الصفحة التالية).

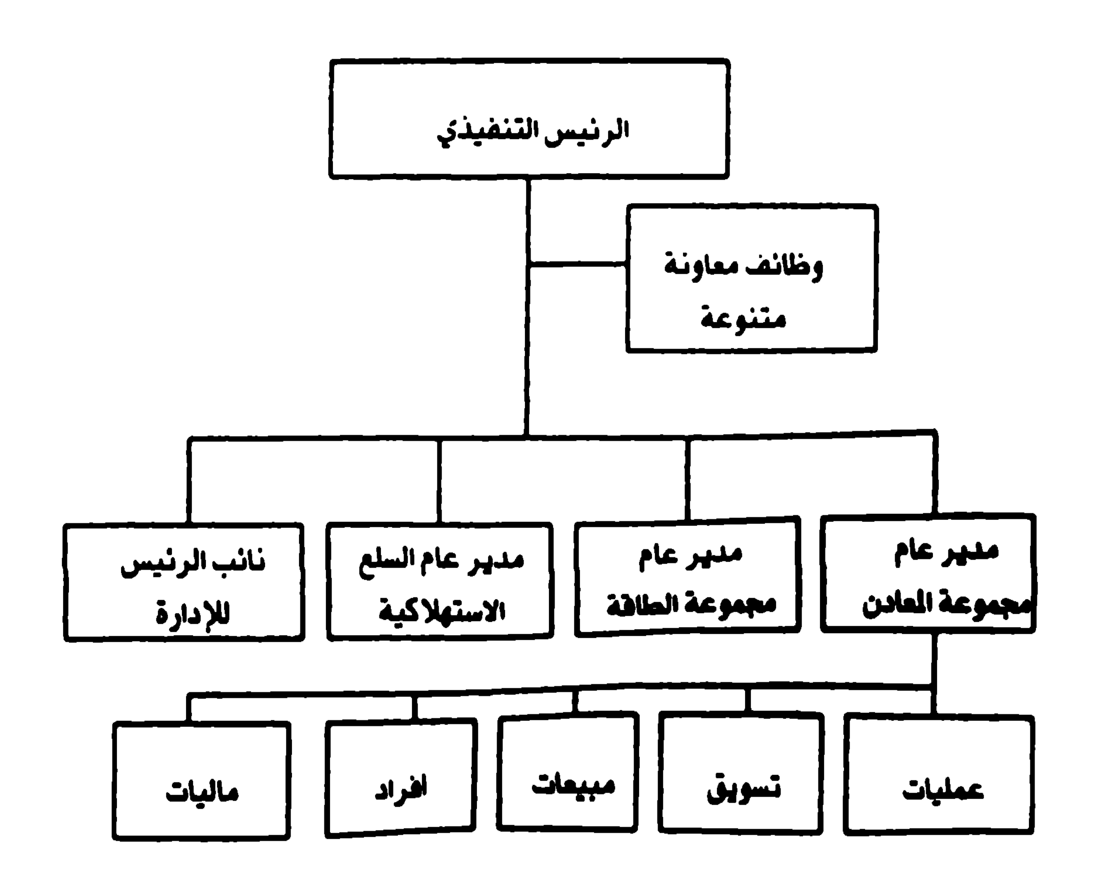
العميل: تماما كما خطر ببالك. يركز هيكل العميل على العملاء. يتم تصنيف الأنشطة مثل الإنتاج والتسويق في مجموعات مع الوظائف الأخرى لإشباع حاجات معينة لديهم. وهذا الهيكل شائع في الصناعات الخدمية حيث تقسم المصارف غالبا مسئولياتها حسب نوع العميل فيتم مثلا تدريب بعض موظفي القروض لخدمة العملاء الشركاتيين. بينما يتم تدريب آخرين لخدمة العملاء الأفراد. وكل فريق منهم لديه معرفة "خبيرة" للتعامل مع الحاجات الخاصة لعملائه (انظر الشكل السفلي في الصفحة التالية).

الجغرافي: من خلال هذا الترتيب يتم تقسيم العمل حسب الموقع. فالهياكل الجغرافية تعبر العملاء والمنتجات بحيث يتم تأسيس مكاتب إقليمية لإدارة الأعمال. وينطبق هذا بشكل خاص على الشركات الدولية. حيث يتبنى المكتب الخاص بكل دولة هيكله الخاص به (انظر الشكل العلوي في صفحة ١٤٤).


الرئيس التنفيذي
وظائف معاونة متنوعة
نائب الرئيس للعمليات
نائب الرئيس لمجموعات المنتجات
مدير المنتجات المنتج الرابع
مدير المنتجات المنتج الثالث
مدير المنتجات المنتج الثاني
مدير المنتجات المنتج الأول
الإعلان
التسويق
المبيعات
الرئيس التنفيذي
وظائف معاونة متنوعة
نائب الرئيس للإدارة
مدير عام سلاسل التجزئة
مدير عام استهلاكي
مدير عام صناعي
الأفراد
المبيعات
التسويق
العمليات



القسمي: الأقسام عبارة عن منشآت مستقلة تعمل تحت مظلة شركة أم. وعلى خلاف الهياكل الأربعة السابقة. تدار الأقسام إدارة مستقلة إلى حد ما: فهي تقوم بكل شيء بنفسها بداية من التسويق وانتهاء بشراء المواد الخام. إلا أن معظم الأقسام تستخدم

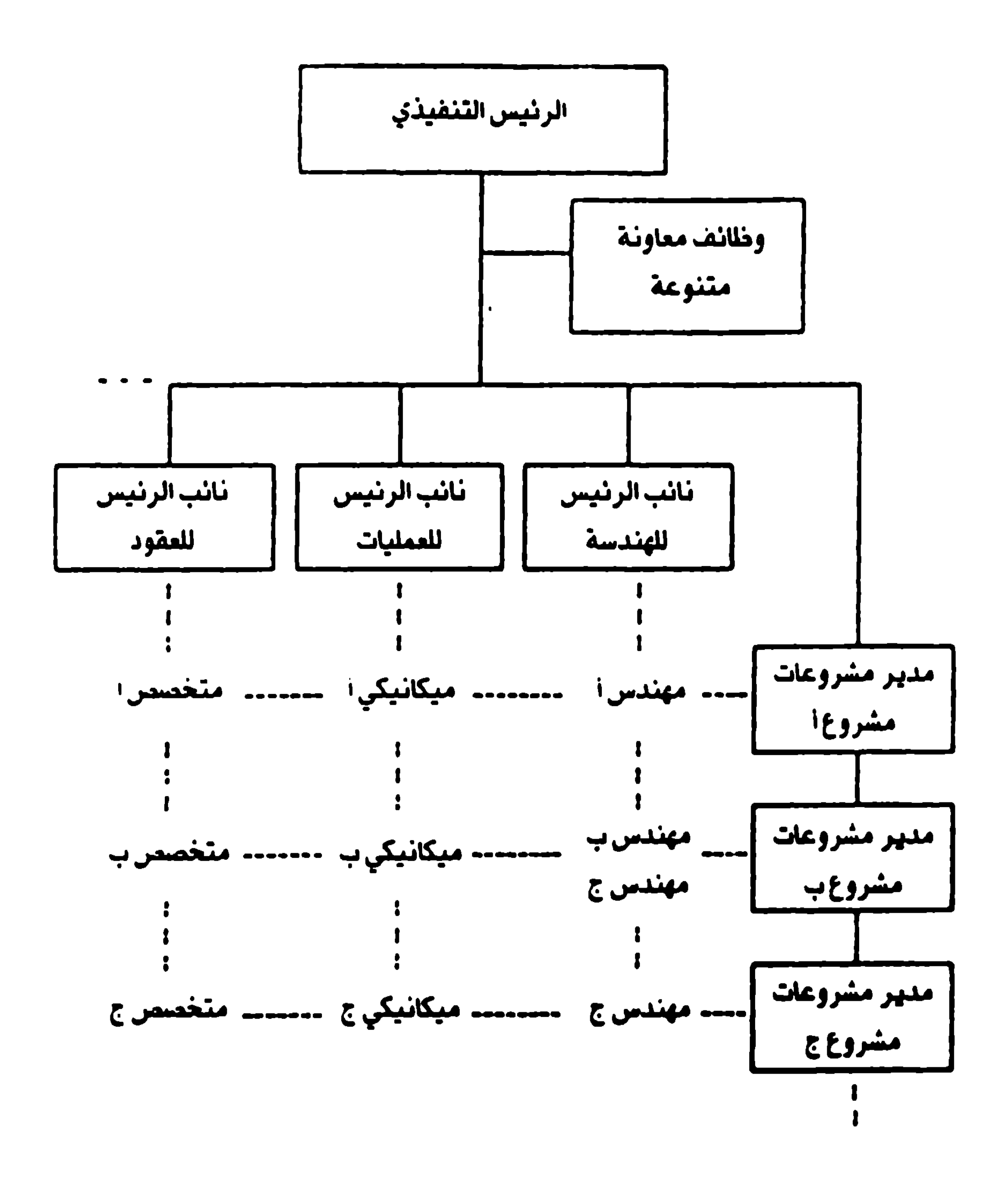


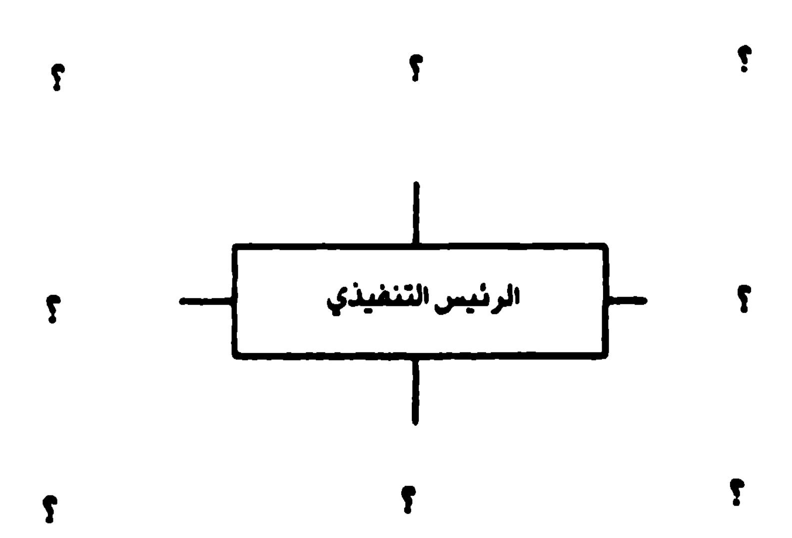
الشركة الأم للتمويل. على سبيل المثال. تضم شركات فيليب موريس أقسام ميلر بروينج. وكرافت فودز. وفيليب موريس للتبغ. وهذه الشركات الثلاث مملوكة مركزيا ولكنها تعمل على نحو منفصل. وربما كانت داخل كل قسم منها هياكل تنظيمية فرعية. على سبيل المثال. قد تستخدم ميلر الشكل الجغرافي. وقد تستخدم كرافت فودز هيكل منتجات (انظر الشكل السفلي في الصفحة السابقة).

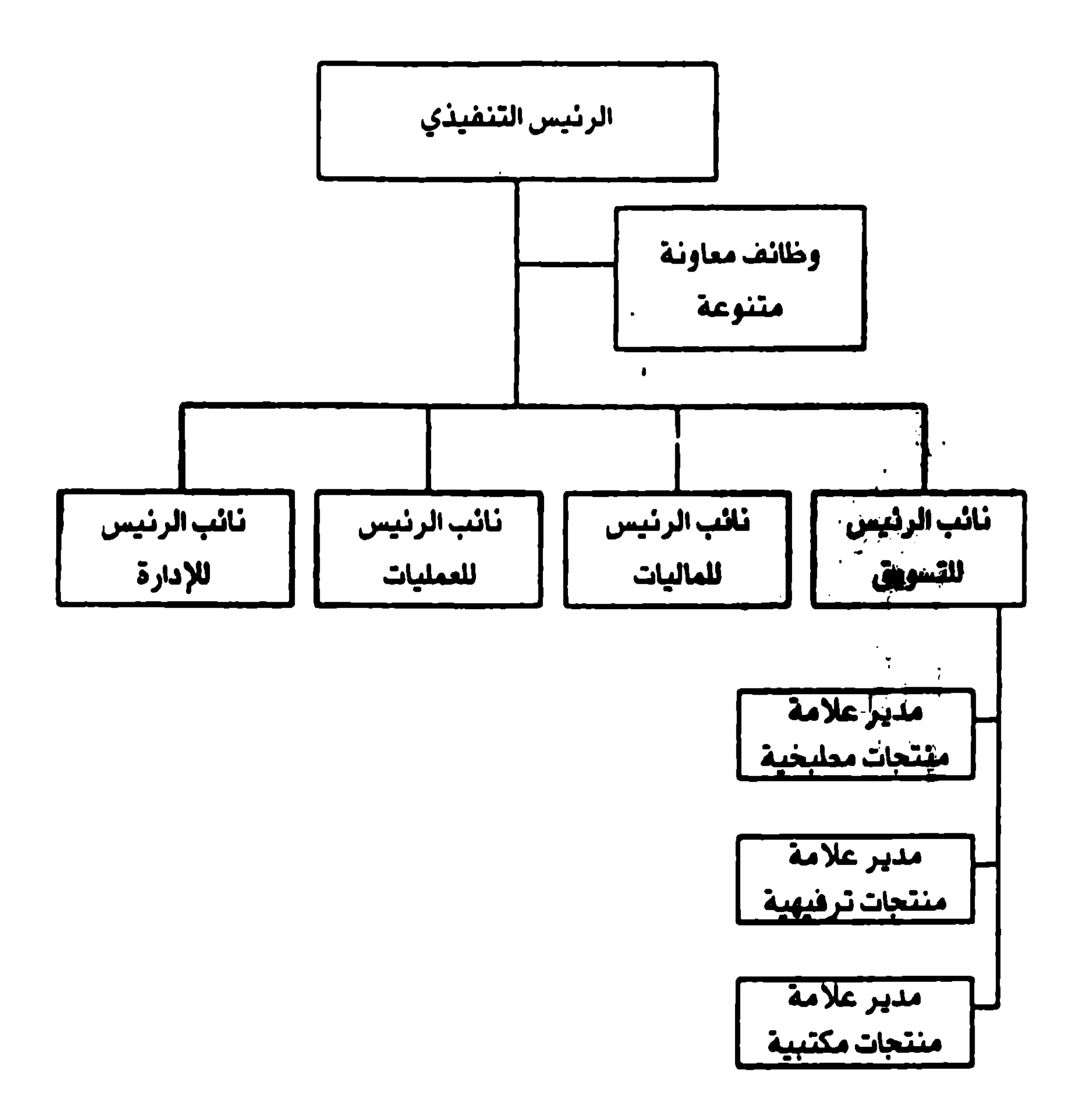
المصفوفة: يختلف هيكل المصفوفة عن مبدأ وحدة القيادة القائل برئيس واحد لكل موظف. حيث يوجد هنا مستويان أو أكثر من مستويات السلطة. والمصفوفة شائعة في المؤسسات المشاركة في مشروعات كبيرة معقدة تتطلب مهارات شديدة التخصص. في هذا الهيكل. يتواجد كل من هيكل المنتج والهيكل الوظيفي جنبا إلى جنب ويتبع الموظفون كلاً من مدير مشروع مسئول عن المنتج الذي يقومون بإنتاجه. ومدير وظيفي يشرف على أنشطة معينة مثل التصنيع والتمويل والتسويق. وكما يمكن أن تتوقع. يمكن أن يكون هذا الشكل التنظيمي مربكاً لأنه يتطلب موظفا مرناً واحترافياً. وغالباً ما تختار صناعتا الدفاع والكمبيوتر هذا الهيكل للتعامل مع المشروعات التنموية الكبيرة (انظر الشكل العلوي في الصفحة التالية).

غير منظم: أنا شخصيا أفضل الهيكل غير المنظم. وهو ليس هيكلاً رسمياً على الإطلاق. إنه الطائر الطليق. في هذه الشركات. يقيم المدراء شديدو التحفز غزيرو الإنتاجية علاقات التبعية وينهونها حسب مقتضيات المهمة التي بين يديهم. وينمو هذا الهيكل حسبما تملي الأحداث. ويقال إن شركة ديجيتال إكويبمنت كوربوريشن نمت باستخدام هيكل غير منظم (انظر الشكل السفلي في الصفحة التالية).

الهجين: تتكون هذه الكيانات من مزيج من الهياكل التشغيلية. ومعظم الشركات تقع ضمن هذه الفئة. فجنرال إلكتريك لديها هيكل شركاتي قسمي يشمل شبكة إن بي سي التليفزيونية. وجي إي لايتنج. وجي إي كابيتال، وجي إي إيروسبيس. ولكن بداخل كل قسم توجد تنظيمات تصنيعية تتبع هيكلاً جغرافياً. وموظفو بحوث يتبعون هيكل المصفوفة. وتنظيمات مصنفة حسب مبيعات العملاء. وفي المثال الوارد في صفحة ١٤٧. نتبين تنظيم مؤسسة واحدة وفق هيكل وظيفي/منتج حيث يشرف مدراء العلامة على


الرئيس التنفيذي
وظائف معاونة متنوعة
نائب الرئيس للعقود
نائب الرئيس للعمليات
نائب الرئيس للهندسة
متخصص ا
ميكانيكي ا
مهندس ا
مدير مشروعات مشروع أ
متخصص ب
ميكانيكي ب
مهندس ب
مهندس ج
مدير مشروعات مشروع ب
متخصص ج
ميكانيكي ج
مهندس ج
مدير مشروعات مشروع ج


؟
؟
؟
؟
الرئيس التنفيذي
؟
؟
؟
؟

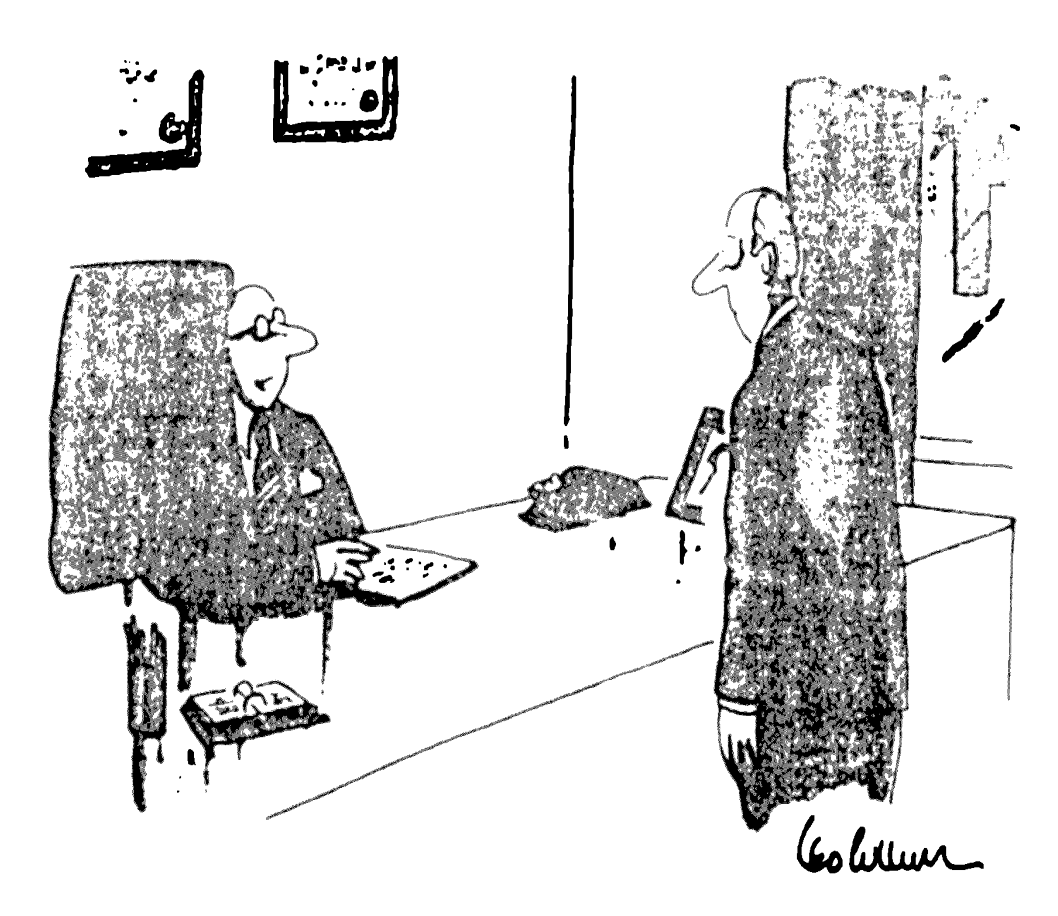


منتجاتهم وعلى التسويق دون أن يكون لديهم إشراف كامل على تمويل الشركة أو عملياتها.

يؤثر اختيار الهيكل تأثيرا كبيرا على عمليات الشركة. ويجب أن يكون هناك تلازم بين نشاطات الشركة المطلوبة وتنظيم جهاز الشركة لإنتاج الخدمة وتسليمها.

ينبغي أن يختار المدراء هيكلا يعكس أهدافهم واستراتيجيتهم. ويمكن الهيكل الذي يتم إنشاؤه الأفراد من التفاعل بالطرق التي تحقق الأهداف على أحسن ما يكون. وتتشكل علاقات التبعية غير الرسمية عفويا ولا يتم عرضها في المخططات التنظيمية التي تحتفظ بها دائرة الأفراد. والاعتراف بكل من الهياكل الرسمية وغير الرسمية أمر حاسم في تنفيذ خطة عمل ناجحة.

ثمة مسألة مهمة تتعلق بعلاقات التبعية هي نطاق الإشراف الذي يحدد عدد الموظفين الذين يتبعون مديرا معينا ويشيع تناوله خلال إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة



"أنت مطرود يا بيتر، ومع ذلك فقد استمتعنا بوجودك معنا، ولدينا لك بعض هدايا الوداع الجميلة".

والركود. وباستخدام نطاق إشراف مخفّض. غالبا ما تطرد الشركات الكبرى حاملي ماجستير إدارة الأعمال الذين يشغلون وظائف الإدارة المتوسطة. مما يزيد عدد الموظفين التابعين للمدراء المتبقين. فإذا تحولت شركة مبيعات من سياسة تعيين مدير إقليمي واحد لكل ثلاث مناطق إلى سياسة تعيين مدير واحد لكل أربع. فهذا الإجراء يؤدي إلى تسريح ٢٥ بالمائة من المدراء الإقليميين. فيما يطلق عليه حملة الماجستير اسم تخفيض القوة أو تقليص الموظفين أو إعادة الهيكلة. وهو اسم لطيف وأخف وطأة يصف به المدراء طرد كثير من الموظفين. وتعد سياسات نطاق الإشراف أدوات تنظيمية فعالة.

الأنظمة: تطور كل مؤسسة أنظمة لتخصيص الأموال. والأغراض. والأفراد والإشراف عليها ومراقبتها. كما تؤدي هذه الأنظمة أنشطة إعلامية من خلال جمع المعلومات وتوجيهها إلى المستخدمين المعنيين. وتقع ضمن واحدة من ست فئات:

تخصيص الأموال والإشراف والرقابة عليها: أنظمة المحاسبة. والاستثمار. ونظم وضع الميزانيات.

تخصيص الأغراض و الإشراف والرقابة عليها: أنظمة الجرد والإنتاج.

تخصيص الأفراد والإشراف والرقابة عليهم: تخطيط الموارد البشرية. وبيانات الموظفين وتقييماتهم.

التنبؤ بالمستقبل: التخطيط الاستراتيجي. تخطيط التسويق والمبيعات. وظائف تطوير العمل.

مكافآت الأفراد وحوافزهم: برامج الأجور. وخطط العلاوات. وخطط المشاركة في الأرباح.

تكاملية: مزيج من الخمسة الأولى. في الشركات جيدة الإدارة. تتنبأ الأنظمة المتكاملة بالمبيعات مما يملي بدوره وجود جداول زمنية للإنتاج لتلبية تلك الحاجة.

من الأهمية البالغة أن تفهم أنظمة الشركات لأنها تمثل أدوات التغيير. وتتيح وسائل للتغيير المؤسسي. وفي وبعض الأحيان. تمثل عوائق أمامه.

المناخ: هذا مصطلح مبهم يشير إلى الحالة العاطفية لأفراد الشركة. وكثير من الشركات تستأجر استشاريين بأجور مرتفعة لإجراء دراسات على الرضا لتحديد "مناخ" الشركة بما يمكّن من إجراء التحسينات. في والصناعات الخدمية التي يعتبر أفرادها أعظم أصولها قيمة. مثل مكاتب المحاماة. والبنوك الاستثمارية. والمكاتب الاستشارية. يلعب مناخ الشركة دورا مهما في تحديد جودة الخدمة.

الثقافة: هذا مصطلح غامض آخر. الثقافة هي مزيج السلوكيات. والأفكار. والمعتقدات. والرموز التي تنتقل إلى الأفراد في أنحاء الشركة على مر الوقت. وربما تمتد لتشمل أشياء سخيفة من قبيل قاعدة غير مكتوبة تفرض ارتداء جميع الرجال قمصانا رسمية طويلة الأكمام دقيقة المقاس. أو وضع دبوس الشركة في عروة السترة. وقد تضم اعتقادا حول السلوك المطلوب من الموظفين: "يجب أن يعمل كبار التنفيذيين دائما لما بعد الساعة السادسة". "من المهم أن تبدو مشغولا طيلة الوقت". ثمة معيار رئيسي للتوظيف غالبا ما يكمن في "الملاءمة" التي يراها القائم بالمقابلة الشخصية بين المرشح للوظيفة وبين الشركة. فإذا لم يبدُ المرشح "ملائما" لثقافة الشركة. فمن المحتمل ألا يكون في عيون كثير من أصحاب قرارات التوظيف موظفا كفئا.

تؤثر العناصر الستة لأي مؤسسة (الاستراتيجية. والسياسات. والهيكل. والأنظمة. والمناخ. والثقافة) تأثيرا ديناميكيا على بعضها البعض، حيث يتفاعل كل عنصر مع

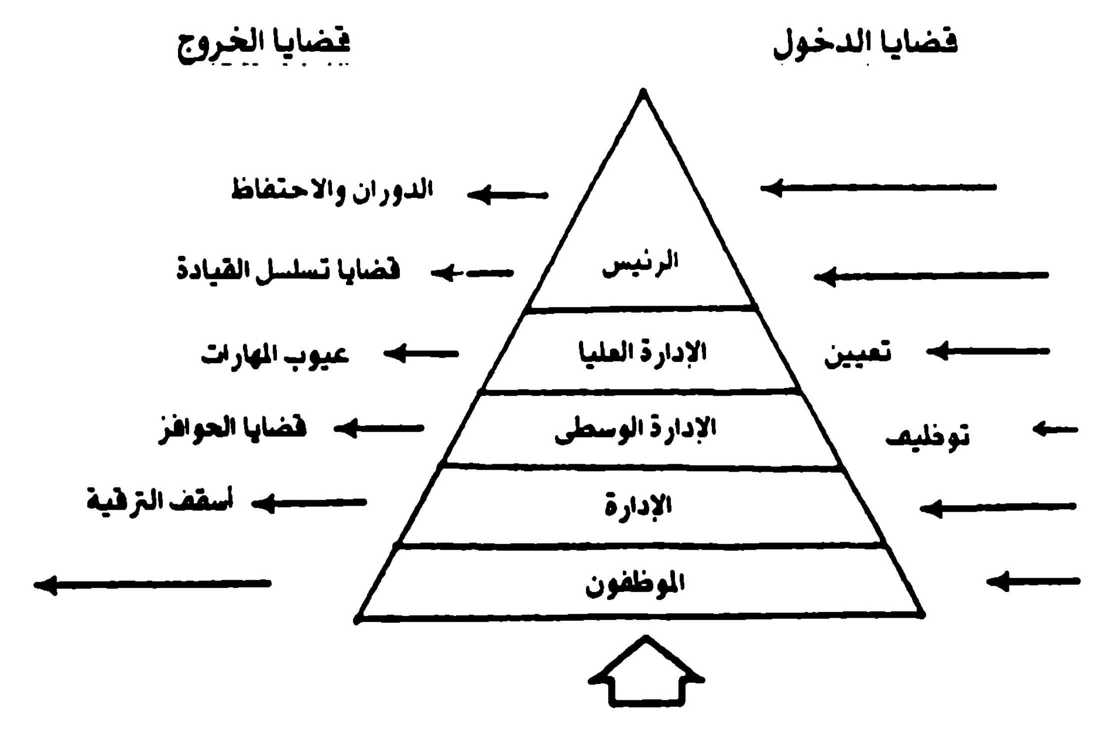
البيئة أثناء كفاح الشركة لتحقيق أهدافها. وتتطلب عملية تحديد المشكلة/تخطيط العمل من المدير أن ينظر إلى كافة العناصر الستة لنموذج الشركة لتحديد أي أدوات العمل ستكون متاحة لتنفيذ تغيير إيجابي. فإذا تغيرت البيئة، وجب أن تتكيف معها العناصر التنظيمية. ويهوى حملة ماجستير إدارة الأعمال الإشارة إلى الشركات التي يمكنها التغيير باسم "الشركات المتعلمة"

توصف الشركات العالقة في نفس النمط القديم للتفكير والفعل بأنها واقعة في شرك أنماطها وتوجهاتها الفكرية. وغالبا ما يقدم الاستشاريون مرتفعو الأجور استشاراتهم للشركات الراكدة حول كيفية كسر أنماطها وتوجهاتها الفكرية القديمة بحيث تستطيع التغير والنجاح. استخدم كلمة نمط فكري عدة مرات في إحدى محادثاتك غدا وبذلك تقترب خطوة من حصولك على ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام.

هرم تدفق الموهبة البشرية

لا يملي هيكل المؤسسة كيفية تصنيف العاملين في مجموعات فحسب، بل وكيفية تقدمهم في الشركة أيضا. فعند كل مرحلة تقدمية، يتولى الفرد مزيدا من السلطة. وإما أن يستقيل الأفراد، وإما يُطردون، وإما يُرقون. وتتمثل إحدى أدوات ماجستير إدارة الأعمال المتاحة لرصد هذا التدفق لرأس المال البشري في رسم هرمي نتعرف عليه من الشكل التالي.

هرم تدفق الموهبة البشرية



من خلال رصد تدفقات الأفراد إلى الشركة ومنها. يمكننا أن نحدد بوضوح مشكلات الدوران. ونقص المهارات. والإدارة المتخندقة. ويساعد الرسم البياني على توضيح "تسرب" و"انسداد" تدفقات الأفراد داخل الشركة. حيث يدخل الموظفون إلى كافة مستويات الشركة على النحو المبين يمين الشكل. ويصعدون داخل الهرم. فإذا كانت الحركة نادرة من مستوى إلى آخر. فمن شأن هذا الانسداد أن يصيب كثيرا من الأفراد بالإحباط ويدفعهم إلى الرحيل كما هو موضح يسار الهرم. وهو التسرب. ويمكن تحليل قضايا التمييز -بالنسبة لترقي المرأة والأقليات- باستخدام هذا الأسلوب المصور.

نظرية الأنظمة والتحليل التنظيمي

نظرية الأنظمة هي مفهوم يشبّه الشركات بالكائنات الحية. فكما أن الحيوانات لديها غددها الصماء. وأجهزتها الهضمية. وأجهزتها العصبية. يقترح الأكاديميون أن الأجسام التنظيمية لديها أنظمة مماثلة تمكنها من الحياة. وعند رسم الشركات بيانيا. فإنها تبدو مثل كائن البراميسيوم.

نظام الإدارة هو الجهاز الذي يحدد الأهداف والخطط ويضع الضوابط وهو يشبه المخ. وهذا هو دور التنفيذيين.

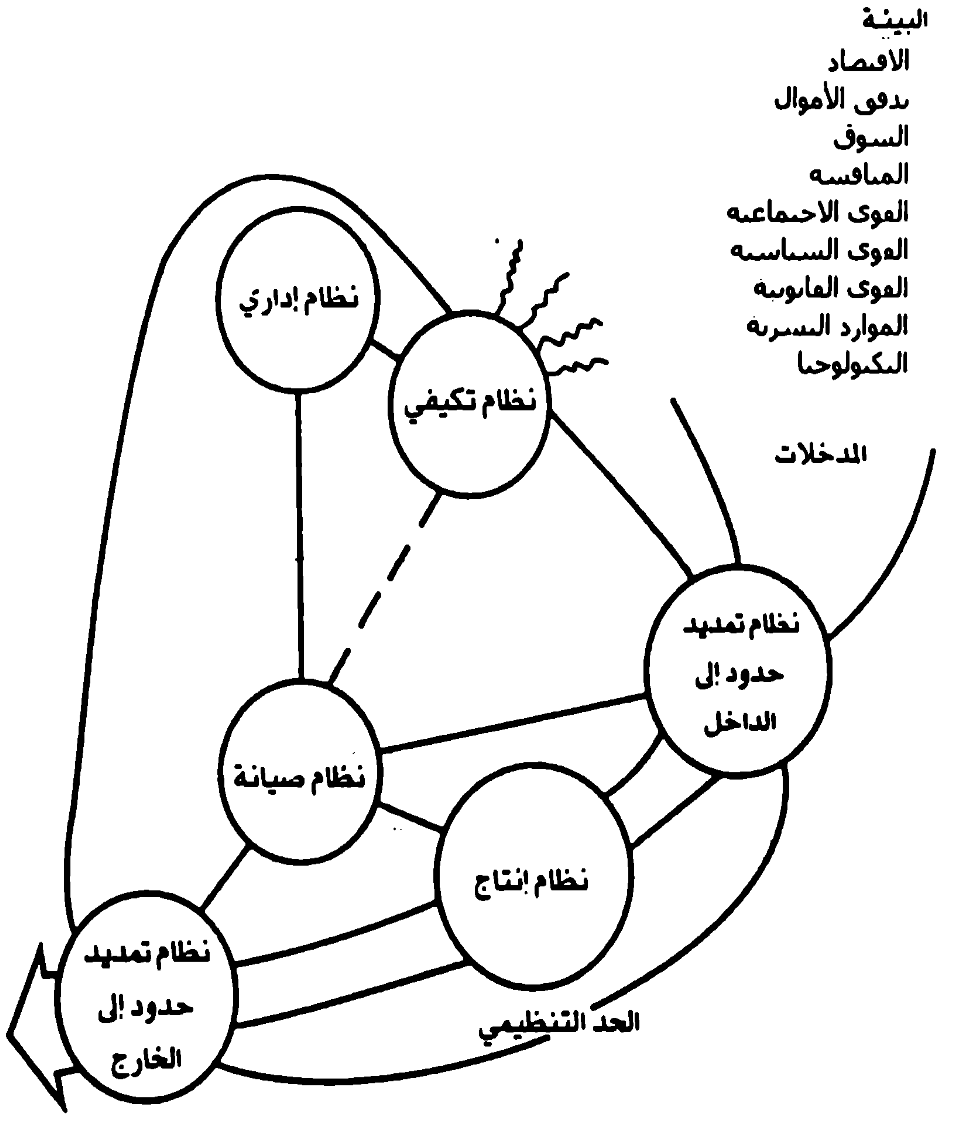
النظام التكيفي يقوم بدور عيني المنظمة لمراقبة البيئة. كما يتأكد من ملاءمة منتجات الشركة وخدماتها مع البيئة المتغيرة لضمان البقاء. والمعلومات التي يتم جمعها من باحثي السوق. وممثلي خدمة العملاء. وموظفي المبيعات تجعل الشركة قادرة على التكيف.

نظام تمديد الحدود إلى الداخل بمثابة الفم. حيث يتحكم في مقدار ما تتناوله الشركة من طعام. ويشمل طعام الشركات تعيين الأفراد. وشراء المواد الخام. وجمع الأموال.

ونظام الإنتاج هو أمعاء الشركة الذي يحول المدخلات إلى سلع وخدمات ويتمثل في المصانع في حالة شركات التصنيع.

تؤدي الأمعاء إلى *نظام تمديد الحدود إلى الخارج* حيث يساعد طاقم التسويق الشركة على إنتاج منتجاتها وخدماتها. ويقوم قسم الأفراد بالتعامل مع مهمة طرد

نظرية الأنظمة



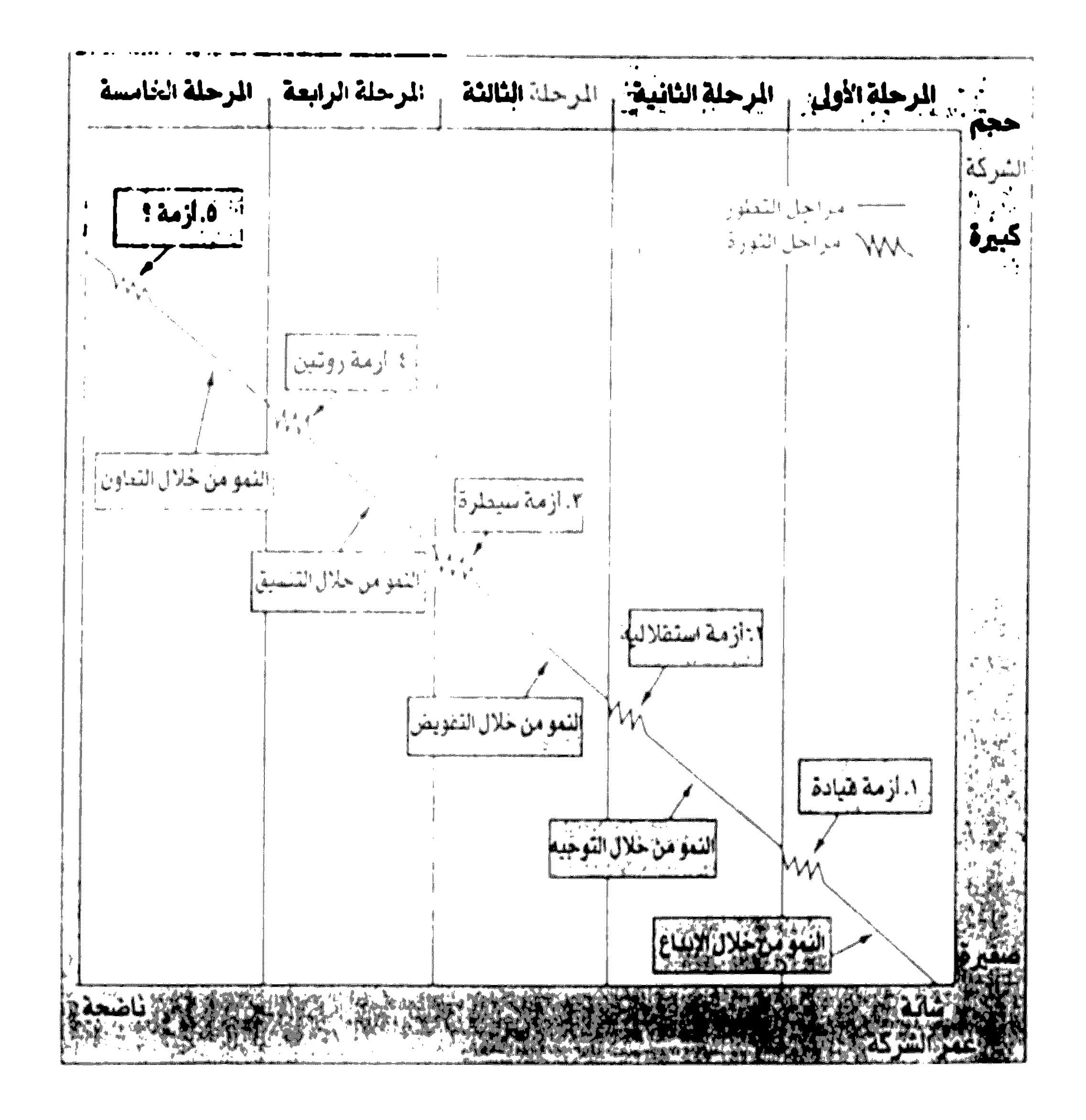
مأخوذه من Systems Theory and Organizational Analysis تأليف البروفسور جيمس كلاوسون، الحاله رقم UVA-OB-214، الشكل ١. حقوق الطبع محفوظه لعام ١٩٨٣ لـ Darden Graduate School Foundation، تشارلوتسفيل. فرجينيا.

الموظفين لعدم استيفائهم معايير الشركة. وأخيرا يحاول قسم العلاقات العامة إضفاء مظهر طيب على تصرفات الشركة.

بمجرد أن يبدأ الحيوان في التنفس وأداء وظائفه على نحو سليم. يحاول نظام الصيانة الإبقاء على عمل الأنظمة الأخرى معا بكفاءة. كما يحافظ المخيخ على التوازن في الشركة بتنسيق كافة حركات الجسم. وتشمل الأمثلة على نظام الصيانة حوافز الموظفين، ورسائل الشركة الإخبارية.

توفر نظرية الأنظمة طريقة أخرى إضافية لتحليل الشركة لقياس مدى صحتها. أو لإجراء تغيير في أسلوب حياتها.

تطور الشركات وثورتها



التطور والثورة أثناء نمو الشركات

كتب لاري إي. جرينر بكلية هارفارد للأعمال مقالا ممتازا تحت هذا العنوان في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو في يوليو ١٩٧٢ واصفا آلام النمو التي تعانيها الشركات.

اقترح جرينر أن الشركات تشهد خمس مراحل نمو يمكن التنبؤ بها تسمى مراحل التطور وخمس فترات من الأزمات تسمى الثورات. ويمكن تطبيق نظرية جرينر بسهولة على كثير من الشركات. ويتكون نمط النمو من شد وإرخاء عنان الإدارة استجابة للتغييرات داخل الشركة وفي البيئة المحيطة.

نمط التطور/الثورة. كما يتضح من خلال شركة آبل كمبيوتر. هو طريقة رائعة لوضع تاريخ الشركة في منظور ماجستير إدارة الأعمال. لقد انطلقت شركة آبل كمبيوتر من

إبداع صاحبي مبادرات الأعمال ستيفن جوبز وستيفن ووزنياك اللذين بدأا عام ١٩٧٦ وحققا نموا سريعا لدرجة أصبحت الشركة معها صعبة الإدارة وكادت تنحرف عن مسارها عام ١٩٨٣. واجهت آبل أزمة القيادة كشركة نامية ليس لديها أي شخص يمكنه إدارة عملياتها اليومية بكفاءة. إذ كان جوبز صاحب رؤية مترفع يلقي الخطابات بينما كان وزنياك يقوم بدور الفني الساحر.

أخذت الشركة تتعثر مع نضوب وقودها الإبداعي. حيث انخفضت مبيعات أجهزة كمبيوتر آبل تو. وفشل الكمبيوتر الجديد ليزا. فتم إحضار جون سكالي -وهو حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من كلية وارتون سنة ١٩٦٣- من بيبسي كولا ليدل الشركة على الاتجاه الصحيح. أعاد سكالي تنظيم الشركة وخفض تكاليف مقرها المترهل. ولما طالب ستيف جوبز وأتباعه بمزيد من *الاستقلالية* لتطوير منتج جديد يكون بمثابة اختراق. أعطاهم سكالي إياها فأسفر التفويض عن إبداع ماكنتوش.

تمخض ماكنتوش عن فترة نمو انفجارية أخرى. غير أن جوبز لم يستطع العمل في بيروقراطية تنظيمية متنامية. فأسس شركة جديدة أسماها نكست. وببلوغ ماكنتوش عمر الشيخوخة عام ١٩٨٩ واجه منافسة شرسة. ومع انخفاض الأرباح عام ١٩٩٠، كانت هناك أزمة سيطرة جديدة في طور التكوين في آبل. فتم تعيين مايكل سبندلر كمدير تشغيل لمساعدة سكالي في منصبه كرئيس لمجلس الإدارة بتولي مهمة الإشراف وإعادة الشركة إلى الربحية المتزايدة. نجحت الشركة بحلول عام ١٩٩٢. ولكنها وقعت في أزمة أخرى عام ١٩٩٥. فعاد ستيف جوبز وقاد فترة انتعاش أخرى عام ١٩٩٨ بجهازي آي ماك وجي ثري. ثم في عام ٢٠٠٢ بمشغل الموسيقى أي بود.

استراتيجيات إدارة التغيير

بالإضافة إلى كافة النظريات حول عقل الشركات وجسمها. يتلقى حملة ماجستير إدارة الأعمال إرشادا عمليا للتصرف في المواقف الصعبة، فحتى إذا كانت خطة العمل "مثالية". هناك دائما مقاومة للتغيير وحتى الخطط المحكمة -مثل الخطة التي اقترحها حامل الماجستير حديث التخرج على رئيسه في بداية هذا الفصل- ربما تصطدم بجدار وتتعثر. لحسن الحظ أن جون بي. كوتر وليونارد أيه. شليزنجر صاغا نموذجا دقيقا لمساعدة حملة ماجستير إدارة الأعمال وذلك في مقالهما الذي حمل عنوان "اختيار

استراتيجيات التغيير" Choosing Stratigies for Change والمنشور في عدد مارس ١٩٧٩ من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو. إن أسلوب العمل الملائم يعتمد تمام الاعتماد على الموقف.

الموقف ---◄ الإجراء المطلوب للتغيير

الشركة تفتقر إلى المعلومات ---◄ تكتيكات التوعية والتواصل

في شركة تصنيع تدار بأسلوب محافظ في مدينة سولت ليك. تم إخفاء حقيقة ربحية الشركة عن الموظفين الذين كانوا يفترضون -نظرا للسيارات الغالية التي يمتلكها صاحب الشركة- أن كل شيء على ما يرام. ولكن مع الأسف. كانت الشركة تتكبد الخسائر. وبات تسريح الموظفين أمرا لا مفر منه ما لم ترتفع الإنتاجية. في هذا الموقف. يحتاج الموظفون إلى الاطلاع على الوضع الحقيقي للشركة قبل أن يقدموا تعاونا كاملا ويعملوا بكفاءة أكبر.

تحتاج إلى المعلومات ولديك مشكلة غياب ---◄ تكتيكات المشاركة والإشراك

استأجر مصنع معادن في مدينة كانساس استشارية لعلاج مسألة غياب موظفيه. لم تكن هذه الاستشارية على علم بالموظفين. أو الشخصيات. أو البلدة. ولكونها دخيلة تعذر عليها طلب التعاون معها فيما تقوم به من بحث. كان عليها أولا أن تكسب ثقة العمال وتبدأ في التحدث معهم حول المشكلات التي كانت تؤدي إلى حصولهم على كثير جدا من الإجازات المرضية لأنها كانت بحاجة إلى تعاونهم وإشراكهم لتحديد وحل مشكلتهم ومشكلة الإدارة.

مشكلات التكيف ---◄ تكتيكات الدعم والتيسير

مع تحول المكاتب إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر في كل أنحاء العالم. تغير عمل السكرتارية ولم تعد هناك آلات كاتبة. وبات المطلوب من موظفي السكرتارية استخدام

برامج معالجة الكلمات على أجهزة الكمبيوتر. حينئذ يجب على الشركات إعادة تدريب موظفيها وتعيين موظفين لدعم استخدام الكمبيوتر للمساعدة على إحداث هذا التكيف بدلا من الاستعانة بموظفين جدد.

تغييراتك المرغوبة ستتسبب في خسائر ولدى المعارضين القدرة على إعاقتك ←― تكتيكات التفاوض والاتفاق

في ثمانينيات القرن الماضي. تم إدخال الروبوت في صناعة السيارات الأمريكية وكانت الواردات اليابانية تنقل الوظائف إلى الخارج. قررت جنرال موتورز. وفورد. وكرايسلر التفاوض على اتفاقيات جديدة مع نقابة عمال السيارات المتحدة القوية للسماح بتغيير قواعد العمل على النحو الذي تتطلبه التكنولوجيا الجديدة. فلو قررت هذه الشركات التصرف بعدوانية وفرض إرادتها على النقابة. لنظمت النقابة إضرابا عن العمل ولخسر الطرفان في النهاية. ولكن بالتعاون نال كل واحد فرصته للبقاء.

لا بدائل أمامك ولا أموال للتسهيل ←― التحايل (لا تعط خيارات)

في الشركات التي تعاني ضائقة مالية. غالبا ما لا توجد بدائل لتسريح الموظفين وتخفيض الأجور. إحدى الشركات المصنعة للمفاتيح الإلكترونية في ترنتون. نيوجيرسي خيرت موظفيها بين تخفيض أجورهم أو تسريحهم. فاختاروا تخفيض الأجور. ولكن الشركة أفلست على كل حال.

أدى شراء فرانك لورنزو صاحب تكساس إيرلاينز لشركة إيسترن إيرلاينز بأموال مقترضة إلى إثقال كاهل الشركة بمديونية ضخمة. ونتيجة لذلك رهن الشركة لسداد أقساط الفائدة الضخمة. ولإنقاذ الموقف طالب لورنزو بتخفيضات شاملة في الأجور. ولكنه استخف بتصميم النقابة على معارضة طلباته. وفي عام ١٩٩٠. أوقفت إيسترن عملياتها.

السرعة مطلوبة ولديك السلطة والنفوذ ←― تكتيكات الأوامر الصريحة والإكراه

هذا الموقف شائع جداً في المهن الاستشارية، والمحاماة، والمحاسبة القانونية. حيث يبدأ المشهد المألوف بعميل يطلب مشروعاً حلّ أجله "بالأمس". يستدعي الشريك موظفا متواضعا ويطلب منه إنجاز المهمة "أول أمس". يتول الشريك اقفز فيقفز الموظف، فالشركاء يمتلكون القوة. ولكن المشكلة تكمن في إنهاك الموظفين وتركهم العمل. من حسن حظ هذه المكاتب أن هناك حشودا من خريجي الجامعات التواقين إلى العمل محل هؤلاء الموظفين المنهكين. إذا اخترت تكتيكات الإكراه، فعليك أن تتأكد أن لديك القدرة على ذلك، والاستعداد للتعامل مع التبعات.

مراجعة للسلوك التنظيمي

قبل كل شيء، ينبغي على حملة ماجستير إدارة الأعمال التفكير قبل التصرف. وعند احتياجهم إلى التصرف، يجب عليهم تحليل الموقف بدقة، أولا من منظور فردي، وثانيا من منظور تنظيمي، لوضع خطة عمل منسقة وفعالة. لا يتم تدريب حملة الماجستير ليكونوا "خبراء تنظيميين" بأي حال من الأحوال، ولكن بواسطة بضع نظريات وأطر، تكون فرصتهم أفضل للتصرف بفعالية.

النقاط الأساسية للسلوك التنظيمي

الفجوة بين المطلوب والواقع: مسكلاب سطىمىه.

السلاسل السببية: علاقه المسكلاب سعصها النعص.

تخطيط العمل: سلسله معىه مں الأنسطه لحل المساكل السطىمىه.

نموذج الافتراضات، والتصورات، والاستنتاجات، والمشاعر، والسلوكيات: ںمودح لعلم النعس النسرى.

تطابق الأهداف: مں لدىهم أهداف مسانهه ںعملوں معاً ىسكل أفصل.

نظرية التوقع: النحمىر وطىىعه ىعىى ںرحمه أفعال الموطفىں إلى مكافاب.

نموذج الرؤية، والالتزام، والمهارات الإدارية: حواںب الرؤىه، والالىرام، والإداره الحاصه بالعبادة.

الإنصات الفعال: الإىصاب ىهدف اكىساب الىصىره.

الصور الخمس للنفوذ: ىسىمد النفود مں مصادر أحرى عىر المىصب.

النموذج التنظيمي الأساسي: الاستراتيجيه، والسباسات، والهيكل، والأبطمه، والمناح، والنفافه.

نطاق الإشراف: عدد الأشحاص الذبں بشرف علبهم أى مدبر إشرافاً مباشراً.

انماط التفكير: النوحه العفلي أو بمط عمل الشركه فى إنجار الأعمال.

نظرية الأنظمة: المؤسسه شبه فى عملها حسم الإسان.

نمط التطور والثورة: تمر الشركاب سلسله من فراب النمو والأزمات على مدى أعمارها.

اليوم ٥

التحليل الكمي

موضوعات التحليل الكمي

التحليل باستخدام شجرة القرارات

تحليل التدفقات النقدية

صافي القيمة الحالية

نظرية الاحتمالات

تحليل الانحدار والتنبؤ

ربما يكون التحليل الكمي أهم مقررات منهج ماجستير إدارة الأعمال وأكثرها صعوبة. فهو يوفر الأدوات الأساسية المستخدمة -بشكل رئيسي- في الماليات، والمحاسبة، والتسويق، والعمليات. لذا يجب ألا تتخطى هذه الصفحات لمجرد أنك لست معتادا على التعامل مع الأرقام والإحصاء. امنح الأمر فرصة!

تتيح الأساليب الكمية لحملة ماجستير إدارة الأعمال وسيلة للتميز عن أقرانهم ممن لا يحملون الماجستير، فهم -أي حملة الماجستير- يمكنهم إبهار رؤسائهم بإعداد خرائط ورسوم بيانية معقدة وباستخدام لغة تثير الإعجاب. على أمل أن تكون النتائج التي يتوصلون إليها قصة سارة.

استخدام نظريات التحليل الكمي لحل مشاكل الأعمال هو الوظيفة الرئيسية لحملة ماجستير إدارة الأعمال، حيث يساعدهم التحليل الكمي على الاحتفاظ بموضوعيتهم عند



"كل ما أرجوه يا فرنسيس أن تكون هذه الإحصائيات عديمة المعنى".

حل المشكلات المعقدة. ولا تهمنا هنا النظريات وراء هذه الأساليب. إنما ما يهمنا هو تطبيقها لحل مشكلات الأعمال الحقيقية. مع ذلك. ينبغي أن تلاحظ أن أدوات التحليل الكمي مهما بدت دقيقة رياضيا. فإنها ليست بديلا عن اجتهاد حامل ماجستير إدارة الأعمال وحسن تقدير الأمور.

نظرية القرارات

نتعلم من نظرية القرارات كيفية تجزئة المشكلات المعقدة إلى أجزاء أصغر تسهل معالجتها. بدون وجود إطار لتناول المواقف الصعبة. فإنها سرعان ما تصبح مستعصية على العلاج. على سبيل المثال. يمكن استخدام التحليل الكمي لمساعدة منقّب عن النفط على اتخاذ قرار بشأن الحفر بحثا عن النفط أم لا. ومع ذلك. لا يمكن تجاهل المخاطر المتأصلة في التنقيب عن النفط. ويمكن لرسم بياني لشجرة القرارات أن ينظم بدائل المشكلة. ومخاطرها. والشك المصاحب لها.

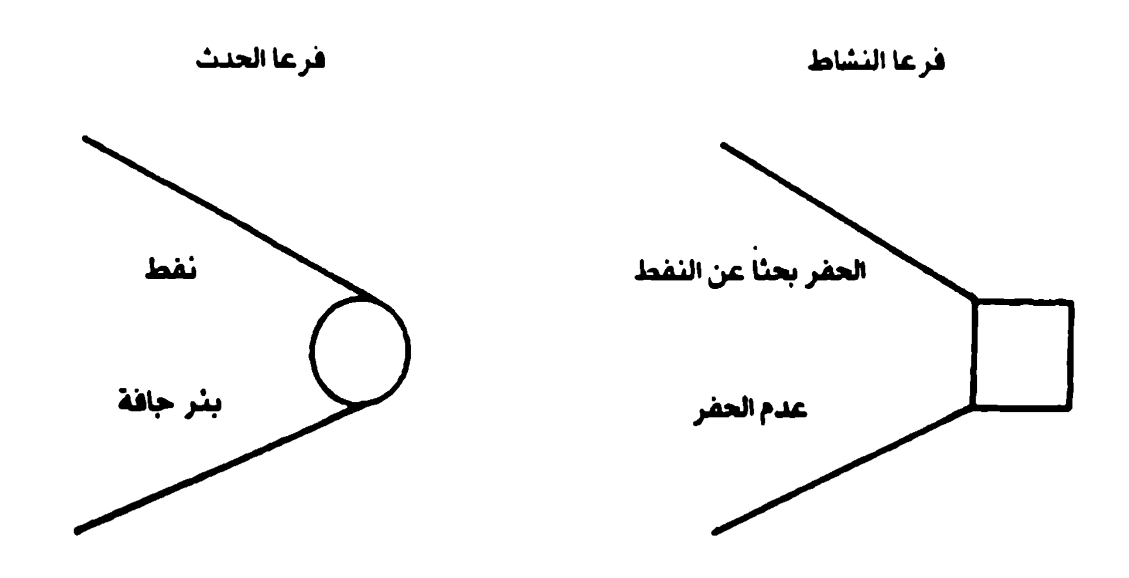
يتكون تحليل شجرة القرارات من الخطوات الخمس التالية:

١. حدد كافة البدائل والمخاطر المحتملة المصاحبة للموقف.

٢. احسب العواقب المالية لكل بديل من البدائل.

٣. حدد الشك المصاحب لكل بديل.
٤. ضم الخطوات الثلاث الأولى في شكل شجرة.
٥. حدد أفضل بديل وادرس الجوانب غير المالية للمسألة.

تشتمل رسوم شجرة القرارات على *فروع النشاط* و*فروع الحدث* للبدائل المحتملة. على سبيل المثال، نجد أن قرار الحفر بحثاً عن النفط من عدمه يمثل فرعي النشاط في شجرة قرارات مستكشف النفط ويرمز إليه بمربع. فإذا كان البديلان المختلفان عرضة للشك، فهما إذن فرعا حدث. حيث تعتبر النتيجة غير المؤكدة -وهي إنتاج البئر للنفط - حدثاً ويرمز إليه في شجرة القرارات بدائرة.



مثال على شجرة قرارات

على سبيل الإيضاح لموقف يمكن فيه الاستفادة من شجرة القرارات. تأمل السيد سام هيوستن الذي يوشك على ممارسة خياره في الحفر بحثا عن النفط في قطعة أرض واعدة. هل ينبغي عليه أن يحفر؟ إذا صادف بئراً غزيرة الإنتاج. فسوف يربح ما يقدر بـ ١٠٠٠٠٠٠ دولار. بعدما درس السيد هيوستن كافة البدائل. أعد القائمة التالية:

١. دفع سام ٢٠٠٠٠ دولار نظير خيار الحفر.

٢. يمكن لسام أن يقلص مخاطره إذا استأجر جيولوجياً لإجراء مسح زلزالي (٥٠٠٠٠ دولار)، مما يعطيه مؤشراً أفضل على النجاح ويقلص مخاطر تبديد تكاليف الحفر.

٣. هل يغامر ويتكبد ٢٠٠٠٠٠ دولار تكاليف حفر دون الاسترشاد بمسح زلزالي؟

٤. تشاور سام مع خبراء نفطيين فتبين أنهم يقدرون احتمال اكتشاف النفط في قطعة أرض سام بنسبة ٦٠٪ دون إجراء أي مسح.

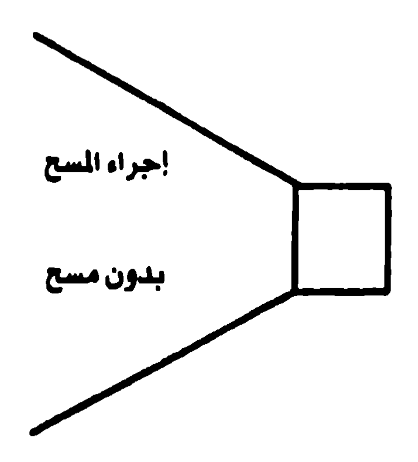
٥. من واقع خبرة هؤلاء الخبراء، في حال أفادت المسوح الزلزالية بوجود النفط، فاحتمال وجود "بعض" النفط يصل إلى ٩٠٪. واحتمال الفشل في العثور على النفط يبلغ ١٠٪.

٦. إذا جاءت نتيجة المسوح الزلزالية سلبية، يمكن لسام المضي في الحفر رغم ذلك مع احتمال نجاح في العثور على النفط بنسبة ١٠٪ واحتمال فشل بنسبة ٩٠٪.

٧. يمكن أن يقرر سام عدم الحفر نهائياً.

كل معلومة من المعلومات السابقة يتم تضمينها في رسم شجري ينظم بدائل السيد هيوستن بيانيا.

قبل أن تبالغ في حماسك لرسم الأشجار. يجب أن تقرر ما هي المعلومات وثيقة الصلة. في هذه الحالة نجد أن الـ ٢٠٠٠٠ دولار التي دفعها سام نظير حصوله على خيار الحفر ليست ذات صلة. إنها تكلفة غارقة لأن المال خرج من الباب. غرق في قعر بئر. ولن يعود مهما كان قرار سام. ومن ثم فإن التكاليف الغارقة تستبعد من أشجار القرارات.



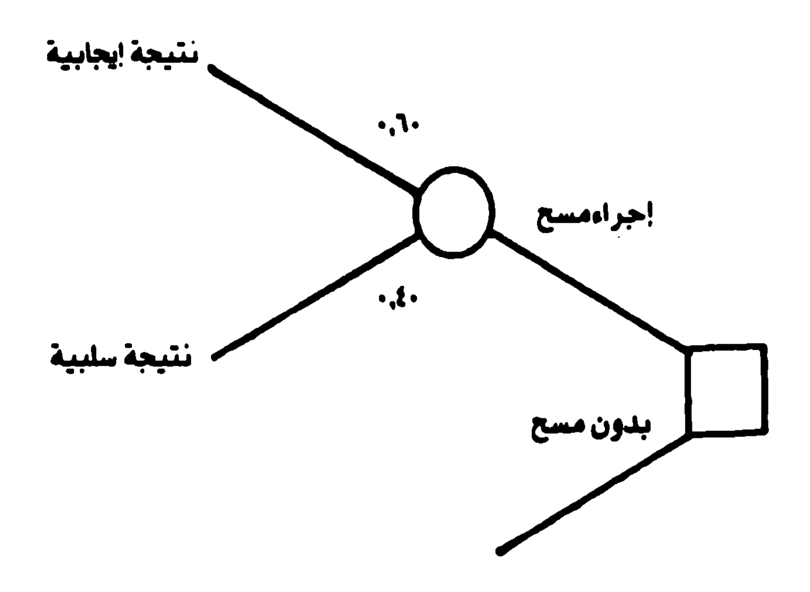
رسم شجر القرار

أولى خطوات رسم الشجرة هي تحديد القرار الأول (أو فرعي الشجرة) الذي يلزم اتخاذه. هل ينبغي أن يقرر سام إجراء مسح أولاً؟ إذا تقرر إجراء مسح زلزالي. فسوف يكون هذا المسح سابقاً لكافة الأنشطة التي تأتي بعده. ويتم تصوير هذا في الشجرة على شكل مربع عند الفرعين الأولين.

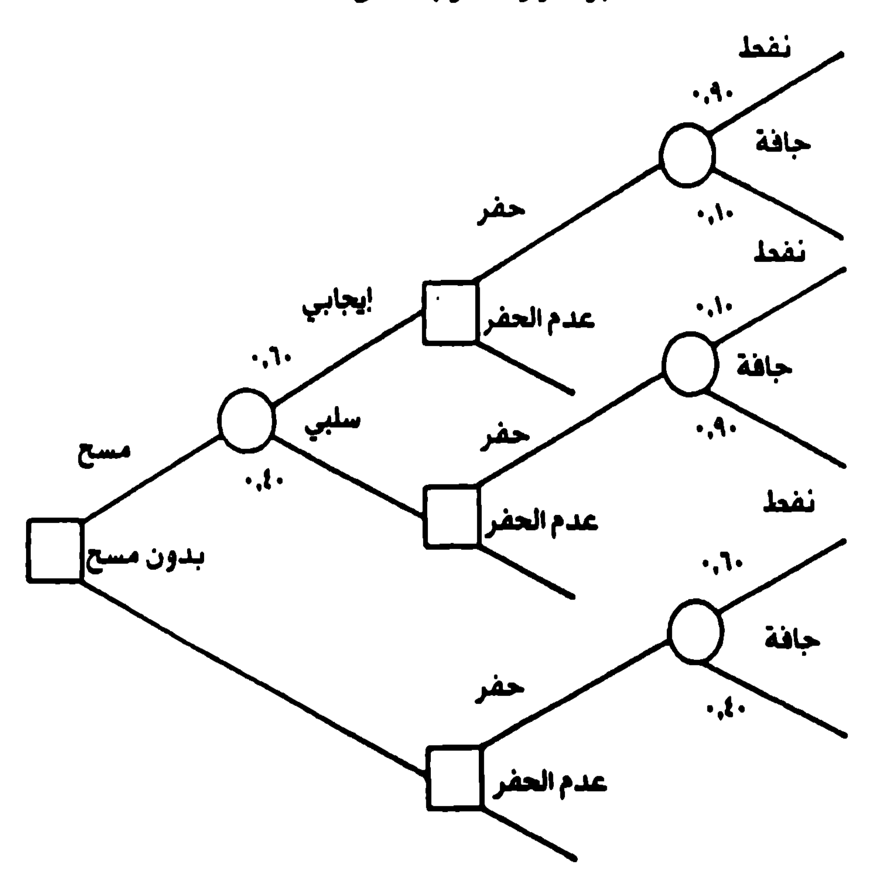
إذا أجرى سام مسحاً. فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى حدث إيجابي (احتمال ٦٠٪) أو حدث سلبي (٤٠٪). وإذا لم يجرِ مسحاً. يمكنه رغم ذلك أن يقرر الحفر أو عدمه (مربع). بغض النظر عن نتائج تقرير المسح الزلزالي. يمكن لسام مع ذلك أن "يقرر" أن يحفر أو لا يحفر. ولكن ما أن تبدأ الحفارة في العمل. يصبح وجود النفط حدثاً خارج السيطرة؛ فإما يوجد حدث نفطي مربح وإما لا.

الخطوة التالية هي جمع التبعات المالية التي تشبه "أوراق الشجرة". فإن ظهر النفط. فسيكون العائد ١٠٠٠٠٠٠ دولار. تبلغ تكاليف الحفر ٢٠٠٠٠٠ دولار لكل بئر. وتبلغ تكاليف الفحوص ٥٠٠٠٠ دولار لكل بئر أيضاً.

لمعرفة النتائج المالية لكل قرار. اضرب النتائج المالية المحتملة في احتمالاتها عند فروع "دائرة الحدث" ([١٠٠٠٠٠٠ دولار عائد × احتمال ٠.٩٠] + [٠ دولار عائد × احتمال ٠.١٠] = ٩٠٠٠٠٠ دولار). هذا يعطينا القيمة المالية المتوقعة للحدث. رغم أن النتائج الفردية الفعلية يمكن أن تكون تشكيلة من القيم. يجب أن يكون مجموع



شجرة قرار الحفر بحثاً عن النفط



الاحتمالات عند أي دائرة ١٠٠٪. (٠.٩٠ + ٠.١٠ = ١.٠) للدلالة على أخذ جميع الاحتمالات في الاعتبار. وكل فرع من الفروع حصري ومانع للاحتمالات الأخرى. وبداخل هذا البديل يساوي الاحتمال ١٠٠٪.

عند مربعات النشاط. يمتلك صاحب القرار القدرة على اختيار النتيجة الأفضل. لتحديد أفضل بديل. اطرح التكلفة ذات الصلة من عائد البديل. ويتم حساب التبعات المالية بالبدء عند أقصى اليمين والسير إلى اليسار. وتسمى هذه العملية "طي" أو "تقليم" الشجرة للوصول إلى قرار بشأن أفضل خطة عمل. عند النقاط المربعة. اختر أعلى بديل مالي. وعند الدائرة اضرب العوائد الممكنة في احتمالاتها.

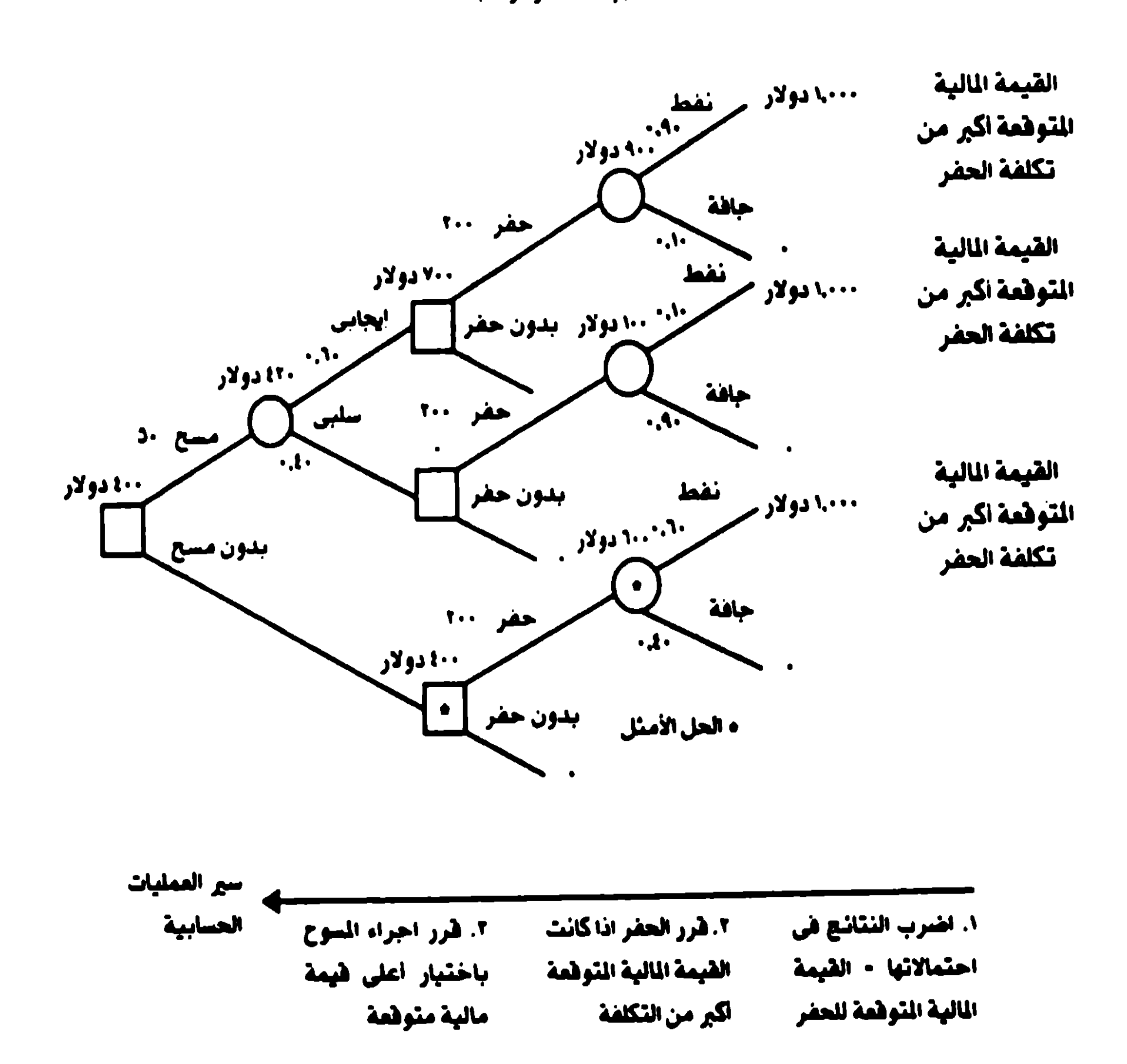
القرار الذي أملته الشجرة هو التخلي عن الحذر والامتناع عن إجراء مسوح زلزالية؛ فالقيمة المالية المتوقعة للمضي قدماً مع إجراء المسوح تساوي ٣٧٠٠٠٠ دولار (٤٢٠ - ٥٠) في حين أن القيمة المالية المتوقعة للمضي قدماً بدون إجراء المسوح تساوي ٤٠٠٠٠٠ دولار. وأنت تختار أعلى قيمة مالية متوقعة. يمكن تطبيق هذا الإطار الإدراكي البسيط نسبياً على القرارات الخاصة بتطوير منتجات جديدة. والتنمية العقارية. ومستوى المخزون بالمتجر. ومهما كان القرار قيد الدراسة. فإن هيكل شجرة القرارات يجبر صانع القرار على إلقاء نظرة شاملة على كل البدائل وإجراء تقييم للشك (علماً بأنك

غالبا ما تخطر إلى تخمين الاحتمالات) وحساب النتائج المالية الممكنة بدقة. وتجبر الشجرة صانعي القرارات على إعلان افتراضاتهم صراحة. وأنت في هذه الحالة ربما تعتبر أن احتمال النفط في ظل نتيجة المسح احتمال غير صحيح. وعندئذ وباستخدام افتراض مختلف قد تحصل على الإجابة النهائية العكسية. فإذا نظر آخرون إلى نفس الموقف. فربما يرونه بطريقة أخرى. ومن خلال مقارنة الأشجار. يمكن للمحللين مناقشة افتراضات معينة على نحو منظم.

كانت مقولة "ارسم شجرة ونل تقديرا جيدا" هي التي نرددها حول الامتحانات التي تتضمن رسم أشجار القرارات. باستخدام هذه الأشجار. يمكن رؤية درجة تعقيد المشكلات التي تبدو بسيطة. ومن ثم فإن مجرد إنشاء إطار شجري دقيق أثناء امتحان

شجرة قرار الحفر بحثا عن النفط

(بآلاف الدولارات)



مدته أربع ساعات كان تحديا في حد ذاته وكان الأمر يتطلب كثيراً من الممارسة لاكتساب المهارة في هذا الجانب.

تحليل التدفقات النقدية

كثيرا ما يقترن استخدام تعبير التدفقات النقدية بشراء الشركات بأموال مقترضة وهو يعد أساس التحليل المالي. قد يتأمل خبراء وول ستريت الفنيون لبرهة قصيرة الجوانب الكيفية الخاصة بقراراتهم الاستثمارية ولكن الشيء الوحيد الذي يعنيهم حقاً في نهاية المطاف هو النتائج النقدية. ويرتكز تحليل التدفق النقدي على نفس المعلومات المستخدمة في بيان التدفقات النقدية التي يعدها المحاسبون. وهو يجيب عن السؤال البسيط التالي:

ماذا يتكلف الاستثمار وكم سيولد من نقد كل عام؟

يمكن استخدام النقد الذي تولده الشركة لسداد الديون. أو دفع أرباح الأسهم. أو الاستثمار في البحوث. أو شراء معدات جديدة. أو الاستثمار في التنمية العقارية. الهدف هو تحديد متى يتدفق النقد وبأي مقدار في سيناريو معين.

ربما يكون هناك العديد من الأهداف في الاعتبار عند استثمار مبلغ مالي معين. إلا أن تحليل التدفقات النقدية لا يعنى إلا بالنقد. فإعلانات الشركة قد تحقق لها شهرة لدى الجمهور مثلا. ولكن إذا تعذر قياس استفادتها نقديا. كان تحليل التدفقات النقدية غير ملائم إذن.

تحليل التدفقات النقدية وثيق الصلة بشراء معدة تماما كما هو وثيق الصلة بالاستحواذ على شركة. لذا هيا بنا نعد صياغة السؤال الأول الذي طرحناه:

ما الاستثمار الحالي وما المنافع المستقبلية؟ تتضمن الإجابة عن هذا السؤال الخطوات التالية:

١. حدد قيمة الاستثمار

٢. احسب مقدار العوائد

٣. حدد توقيت العوائد

٤. حدد مُقدار السك المصاحب للعوائد

٥. هل نستحق العوائد الانتظار؟

من المسائل المهمة التي تضعها في الاعتبار هي أن تحليل التدفقات النقدية يبين التدفقات النقدية لا الأرباح. فقد نجد مثلا أن شركة كمبيوتر مبتدئة في سيليكون فالي ربما تحقق ٣ ملايين دولار كربح محاسبي. إلا أنها إذا كانت تحتاج إلى استثمار مقداره ٢٠ مليون دولار في البحوث وإنفاق ٣٠ مليون دولار لبناء مصنع. فهي بذلك تكون مستهلكة للنقد. وفي هذه الحالة يكمن ربحها في المستقبل.

الأرباح المحاسبية كما هي واردة في بيان الدخل عبارة عن مقياس قصير الأجل لاستثمار معين في إطار زمني أقصر من عمر هذا الاستثمار. في حين أن تحليل التدفقات النقدية عبارة عن أسلوب يستخدم لتقييم المشروعات الفردية على مدى عمر المشروع.

ستكون المعلومات المحددة التالية ضرورية لقياس حجم التدفقات النقدية الأولية للمشروع:

استخدامات النقد

- تكاليف الإنشاءات
- مخزون البضائع الأولي
- شراء المعدات
- الزيادات الحاصلة في حسابات المدينين (السماح للعملاء بأن يقترضوا ثمن البضاعة التي نبيعها لهم)

مصادر النقد

- بيع المعدات (إذا تم التصرف فيها)
- الزيادات الحاصلة في حسابات الدائنين (اقتراضك من الموردين ثمن المواد التي تشتريها منهم)

لتحديد استخدامات النقد خلال عمر المشروع:

مصادر النقد

- الإيرادات أو المبيعات

- رسوم الامتياز

استخدامات النقد

- تكاليف السلع المباعة
- تكاليف البيع
- التكاليف العامة والإدارية
- الضرائب

الاستهلاك الذي تظهره قوائم الدخل ليس ذا صلة في تحليل التدفقات النقدية لأنه عبارة عن مخصص محاسبي ينص على أنه إذا كان عمر المعدة الإنتاجي خمس سنوات. جاز حينئذ اقتطاع خمس تكلفتها من الدخل في كل سنة من سنوات استخدامها. في تحليل التدفقات النقدية. يستخدم النقد الفوري لشراء الآلة اليوم وبالتالي يتم بيان هذا كاستخدام للنقد في وقت الشراء. ولا ينطبق الاستهلاك إلا بقدر ما يستخدم لتخفيض "الدخل المحاسبي" ومن ثم تخفيض "النقد" الخارج من الباب لسداد الضرائب. في مثال بوب ماركت في فصل المحاسبة. نجد أن المتجر وزع استهلاك ماكينات تسجيل النقد وعربات التسوق على مدى عشر سنوات رغم دفع ثمنها عند افتتاح المتجر.

ثمة نقطة ثانية مهمة هي أن تكاليف التمويل لا يتم تضمينها في تحليل التدفقات النقدية لأن الاستثمار منفصل عن قرار التمويل. ففي جنرال إلكتريك. يوجد آلاف المشروعات والعديد من فئات التمويل كالدين (أي السندات والدين المصرفي) والأسهم. ومن المستحيل مقابلة الدين بالمشرعات الفردية. والواقع أن قسم الماليات يقترض لتلبية كافة احتياجات الشركة الحالية أما القرار الخاص بتحديد المشروعات التي يتم اعتمادها فمسئولية قسم إعداد الميزانية الرأسمالية. ولو كان القراران متصلين لبدت كافة المشروعات الممولة بالدين أحسن كثيرا من المشروعات الممولة نقدا رغم أن كليهما في جوهرهما سواء.

مثال على التدفقات النقدية

تدرس كويكر أوتس استثمار مبلغ ١٠٠٠٠٠ دولار في شراء آلة لتعبئة الحبوب لمصنعها الكائن في مدينة كانساس بعد أن زاد جنون الألياف الغذائية الطلب على دقيق الشوفان إلى حد استنزاف طاقة المصنع. فإذا تم شراء الآلة. أمكن تحقيق مبيعات حبوب طعام

إضافية بقيمة ٨٠٠٠٠ دولار سنويا. علما بأن تكلفة السلع المباعة تبلغ ٢٠٠٠٠ دولار فقط بينما يبلغ معدل الضريبة على الأرباح المحققة ٣٠ بالمائة. كما ستتطلب الزيادة في المبيعات الاحتفاظ بـ ١٠٠٠٠ دولار في صورة مخزون. وسوف تعوض كويكر -جزئيا- ذلك الاستخدام للنقد بزيادة الحسابات الدائنة للمزارعين نظير الشوفان ولشركة ستون كونتينر نظير الصناديق إلى ٨٠٠٠ دولار، أي بإضافة صافي استثمار نقدي مقداره ٢٠٠٠ دولار.

بعد ثلاث سنوات. ستكون الآلة قد استهلكت ولكنها رغم ذلك ستكون صالحة للاستخدام لدى إحدى شركات المطاحن في المكسيك حيث تخطط كويكر لبيعها لشركة موليندو جراند بسعر ١٠٠٠٠ دولار.

توقيت التدفقات النقدية

مشروع آلة تعبئة لشركة كويكر أوتس

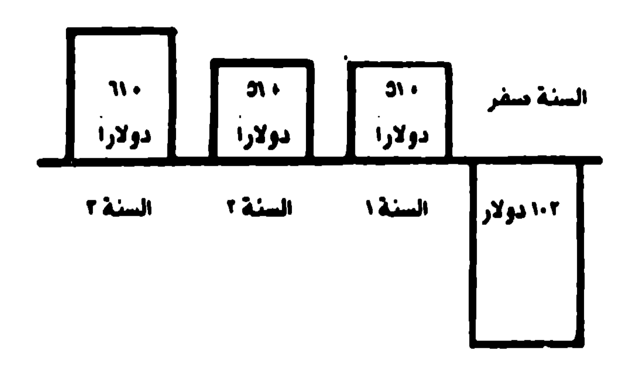
(القيمة بآلاف الدولارات)

	السنة صفر	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
الاستثمار	١٠٠٠ دولار			
الإيراد		+٨٠ دولارا	+٨٠ دولارا	+٨٠ دولارا
تكلفة السلع المباعة		-٢٠ دولارا	-٢٠ دولارا	-٢٠ دولارا
الضرائب*		-٩ دولارات	-٩ دولارات	-٩ دولارات
الزيادة في المخزون	-١٠ دولارات			
الزيادة في الحسابات الدائنة	+٨ دولارات			
بيع معدات				+١٠ دولارات
إجمالي التدفق النقدي	-١٠٢٠ دولار	+٥١ دولارا	+٥١ دولارا	+٦١ دولارا

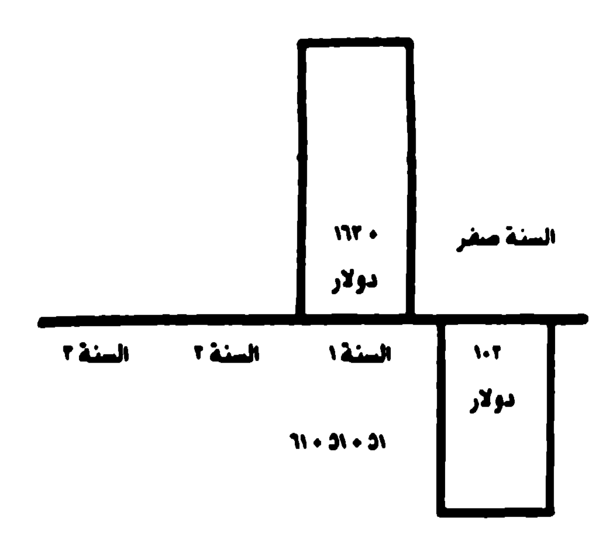
*حساب الضرائب

الإيراد	٨٠ دولارا	
التكلفة	-٢٠	
هامش الربح	٦٠ دولارا	
الاستهلاك	-٣٠	(١٠٠ - ١٠) ÷ ٣
الأرباح قبل الضرائب	٣٠ دولارا	
المعدل الضريبي	× ٠,٣٠	
الضريبة	٩ دولارات	

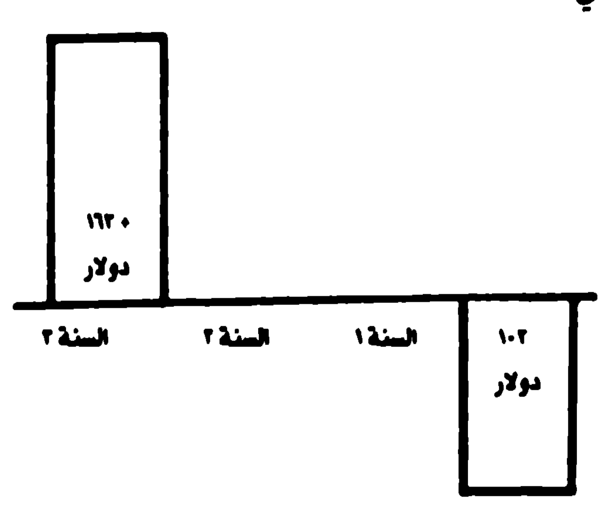
في هذا المثال، نجد أن توقيت التدفقات النقدية حاسم بالنسبة لتحديد قيمة المشروع.
وهناك طريقة شائعة لتمثيل توقيت التدفقات النقدية عبارة عن رسم بياني بالأعمدة يبين التدفق النقدي التراكمي في كل فترة إما تحت الخط بالنسبة للاستثمارات النقدية وإما فوق الخط بالنسبة للعوائد. وفي الشكل التالي نصور مثالنا الخاص بكويكر:



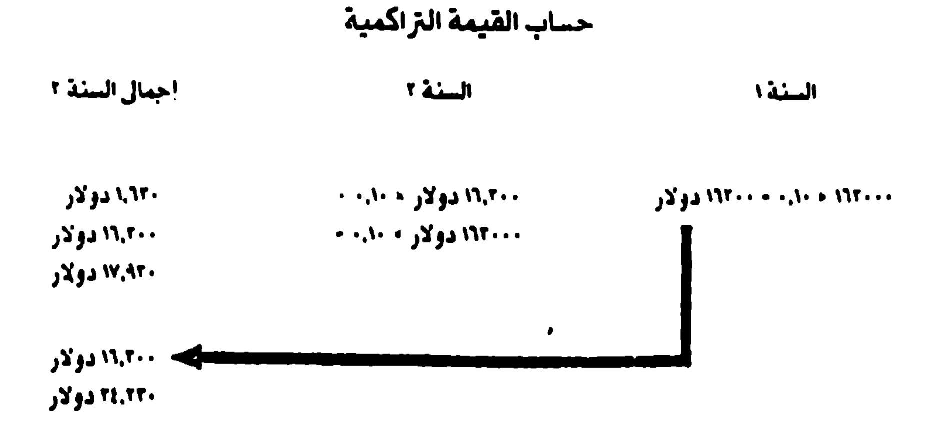
افترض أن التدفقات النقدية متطابقة ولكن مع تقديم توقيت استلامها كما يلي:



أو تأخيره كما يلي:



تثير هذه الرسوم البيانية مسألة حاسمة ألا وهي "قيمة" التوقيت.



القيمة التراكمية

عندما يدر مشروع المطحنة نقدا. تعيد كويكر استثمارها بدلا من تركها عاطلة. وبالتالي لو قبضت ٥١٠٠٠ دولار و ٥١٠٠٠ دولار و ٦١٠٠٠ دولار على النحو المبين سلفا. فإنها تحقق دخلا من وراء هذا النقد بزيادة سنتين في السيناريو (أ) مقارنة بالسيناريو (ب).

إذا كان أمام الشركة فرص استثمارية تدر عائدا ١٠٪. فسوف يدر السيناريو (أ) ٣٤٢٣٠ دولار أكثر من السيناريو (ب).

تبلغ القيمة التراكمية للتدفقات في نهاية السنوات الثلاث ١٦٣٠٠٠ دولار زائد فائدة مكتسبة قدرها ٣٤٢٣٠ دولار فيكون المجموع ١٩٧٢٣٠ دولار. من الواضح أن السيناريو (أ) هو الأفضل.

هناك عملية حسابية أبسط باستخدام معادلة القيمة التراكمية أو القيمة المستقبلية لدولار واحد:

القيمة المستقبلية لدولار واحد في س فترات = (دولار اليوم) × (١ + معدل إعادة الاستثمار)^عدد الفترات

بمعدل ١٠٪ فإن عامل السنة الواحدة = (١ دولار × (١ + ٠.١٠)^١ = ١.١٠.

لست مضطرا لحفظ العوامل أو حسابها في كل مرة لأنك تستطيع استخدام الجداول الواردة في الملحق أو أي آلة حاسبة خاصة بالأعمال (أرى أن أحسن آلة حاسبة هي هيوليت-باكارد 17B التي تعد من رموز ماجستير إدارة الأعمال. وامتلاك واحدة منها يبعث برسالة قوية إلى الآخرين حول جديتك فيما يتعلق بالأرقام).

بحسب الجدول الوارد في الملحق (أ). نجد أن عوامل القيمة التراكمية للمعدلات وفترات الاستثمار المتنوعة بنسبة ١٠٪ هي:

عوامل التراكم

١ دولار اليوم	=	١ دولار اليوم
١ دولار مستثمر	=	١,١٠٠ دولار فى سنه واحده
١ دولار مستثمر	=	١,٢١٠ دولار فى سنتين

باستخدام العوامل مع السيناريو (أ). أي مع الـ ١٦٣٠٠٠ دولار المقبوضة في نهاية السنة الأولى والمستثمرة لمدة سنتين حتى نهاية السنة الثالثة. تكون القيمة التراكمية كالتالي:

١٦٣٠٠٠ دولار في السنة الأولى × ١.٢١٠٠ = ١٩٧٢٣٠ دولار في سنتين. أو

١٩٧٢٣٠ دولار - ١٦٣٠٠٠ دولار = ٣٤٢٣٠ دولار دخل إعادة استثمار

عند تقييم المشروعات أو الاستثمارات التي تمتد في المستقبل. ليس المهم فقط هو حجم التدفقات النقدية ولكن أيضا توقيتها والاستخدام اللاحق الذي يمكن إعادة استثمارها فيه.

صافي القيمة الحالية

تحليل القيمة التراكمية أداة جيدة لتحديد مقدار ما يحتاج الشخص المتقاعد إلى استثماره اليوم للحصول على معاش كاف بعد ثلاثين عاما. ولكنه لا يحل مسألة تقييم الاستثمارات والمشروعات اليوم. تحتاج الاستثمارات إلى التقييم بدولارات اليوم. كم يساوي مشروع مطحنة كويكر أوتس اليوم؟ ما أوجه المقارنة بينه وبين معدة مماثلة تتكلف ١٥٠٠٠٠ دولار ولكن بعمر إنتاجي مدته خمسة أعوام؟

يحدد تحليل التدفق النقدي التدفقات النقدية. ويقيم أسلوب صافي القيمة الحالية هذه التدفقات بدولارات اليوم. وعلى هذا النحو يمكن مقارنة مختلف المشاريع بغض النظر عن توقيتها.

نذكر مثلا أنه لو أن آبل كمبيوتر تعلم أن جهاز كمبيوتر جديدا طراز تانجرين سيكون مضمون النجاح بأرباح ٥٠٠ مليون دولار إلا أن تطويره سيستغرق عشر سنوات. فربما لا يكون من المعقول أن تستثمر الشركة في هذا المشروع. فهذه الـ ٥٠٠ مليون لن

تنخفض قيمتها بسبب التضخم فحسب. بل تستطيع آبل استخدام هذا المال للاستثمار في الروبوتات. وهو ما سيوفر تكاليف آبل الإنتاجية اليوم. وحتى إذا كان تحليل صافي القيمة الحالية يبرر تطوير تانجرين. فقد تكون هناك أسباب استراتيجية ترجح عليه. ها هنا يجب على حامل ماجستير إدارة الأعمال استخدام الفطنة الإدارية.

ينظر محللو الأوراق المالية إلى الأسهم والسندات باعتبارها شراء لمعدات حيث تدفع الأسهم حصص أرباح وتدر السندات مدفوعات فائدة مستقبلا. وتكمن قيمة الأوراق المالية في القيمة الحالية لتدفقاتها النقدية المستقبلية. فكما تستخدم كويكر أوتس تحليل صافي القيمة الحالية لتقييم مزايا شراء معدة إنتاجية جديدة. تقيّم الشركات جدوى المصانع الجديدة وجدوى زيادة الإعلانات. كما يستطيع المحامون الضالعون في دعاوى القتل الخطأ استخدام أساليب صافي القيمة الحالية لتقييم إجمالي مكاسب الفرد المستقبلية عند النظر في إجراء تسوية. والفكرة الأساسية التي يجب أن تتذكرها هي: دولار اليوم يساوي أكثر من دولار تقبضه مستقبلا.

حقق مشروع كويكر أوتس ١٦٣٠٠٠ دولار على مدى ثلاث سنوات (٥١ + ٥١ + ٦١). وكما سبق وحسبنا. فإن التدفقات النقدية البالغة ١٦٣٠٠٠ دولار سوف تدر مبلغا إضافيا مقداره ٣٤٢٣٠ دولار إذا أعيد استثمار النقد المتولد بمعدل ١٠٪ في أحد مشروعات الشركة الأخرى أو استثمار يحقق الفائدة. فهل تدفع ١٦٣٠٠٠ دولار مقابل ١٦٣٠٠٠ دولار تقبضها على مدى ثلاث سنوات؟ بالطبع لا! فإذا فعلت. فأنت تتخلى بذلك عن القيمة الزمنية للنقود أو عن ٣٤٢٣٠ دولار.

باستخدام هذا المنطق البسيط. يأخذ تحليل صافي القيمة الحالية التدفقات النقدية المستقبلية ويخفضها إلى قيمتها حاليا. وهذا هو معكوس القيمة التراكمية. أما المعادلة فهي كالتالي:

صافي القيمة الحالية = (دولار في المستقبل) × (١ + معدل الخصم) $^{-\text{عدد الفترات}}$

دولار تقبضه بعد عام من الآن بمعدل خصم ١٠٪ يساوي:

١ دولار × (١ + ٠.١٠) $^{-1}$ = ٠.٩٠٩٠٩.

باستخدام هذه المعادلة. تبين جداول عوامل الخصم صافي القيمة الحالية لدولار واحد بمعدلات مختلفة ولفترات مختلفة. فإذا أخذنا في الاعتبار فرص الاستثمار المتاحة بمعدل ١٠٪ ومستوى مخاطر المشروع. نجد أن دولارا واحدا في المستقبل يساوي اليوم المبالغ التالية بحسب المعادلة والجداول:

عوامل الخصم

دولار واحد اليوم	=	دولار واحد اليوم
دولار واحد بعد سنة	=	٠,٩٠٩٠٩ دولار اليوم
دولار واحد بعد سنتين	=	٠,٨٢٦٤٥ دولار اليوم
دولار واحد بعد ٣ سنوات	=	٠,٧٥١٣١ دولار اليوم

ويمكن تقييم التدفقات النقدية لمشروع كويكر على النحو التالي:

النقدية المستقبلية × عامل الخصم = صافي القيمة الحالية

سنة البداية صفر	− ١٠٢٠٠٠ دولار × ١	= −١٠٢٠٠٠ دولار اليوم
بعد سنة	٥١٠٠٠ دولار × ٠.٩٠٩٠٩	= ٤٦٣٦٣.٥٩ دولار اليوم
بعد سنتين	٥١٠٠٠ دولار × ٠.٨٢٦٤٥	= ٤٢١٤٨.٩٥ دولار اليوم
بعد ٣ سنوات	٦١٠٠٠ دولار × ٠.٧٥١٣١	= ٤٥٨٢٩.٩١ دولار اليوم
صافي القيمة الحالية لمشروع كويكر		= ٣٢٣٤٢.٤٥ دولار اليوم

يعتمد تقييم أي مشروع على حجم تدفقاته النقدية وتوقيتها وسعر الخصم. وهو ١٠٪ في حالتنا.

سعر الخصم ذاتي بدرجة كبيرة، فكلما زاد السعر (أو معدل العائد الأدنى). قلت قيمة الدولار المقبوض مستقبلا اليوم (انظر الملحق). ويسمى بمعدل العائد الأدنى لأن المشروع الذي يستخدم فيه سعر خصم أعلى يجب أن يولد نقدا أكثر مستقبلا كي يساوي نفس قيمة اليوم. فإذا كانت نتيجة الاستثمار محفوفة بالمخاطر كما في مثال النفط السابق. فمن الناسب استخدام سعر خصم أعلى. أما إذا كانت نتيجة الاستثمار مؤكدة. كما هي الحال مع الاستثمار في جهاز موفر للعمالة أو في سند الخزانة الأمريكية. فمن المعقول استخدام سعر أدنى. والشركات التي لا تسترشد بخبرات حملة ماجستير إدارة الأعمال لا تستخدم إلا معدل عائد أدنى واحدا لكافة قرارات الاستثمار، وبالتالي تتجاهل المخاطر النسبية للمشروعات، وفي النهاية تجد نفسها ترفض مشروعات مؤكدة النجاح وتسعى وراء مشروعات عالية المخاطر. ومهما تكن الظروف، يجب ألا تستخدم الشركة سعر فائدة دينها المصرفي كسعر للخصم إلا إذا تطابق السعران بمحض الصدفة. بل يجب أن تحدد

سعر الخصم بناءً على مخاطر المشروع لأن الشركات المستقرة تستطيع الاقتراض بأسعار فائدة مخفضة ولكنها تستطيع الاستثمار في مشروعات محفوفة بالمخاطر.

معدل العائد الداخلي

معدل العائد الداخلي هو أحد مشتقات صافي القيمة الحالية. وهو ببساطة المعدل الذي تتساوى عنده التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة مع قيمة الاستثمار اليوم.

لإيجاد معدل العائد الداخلي يجب أن تجرب أسعار خصم مختلفة إلى أن يساوي صافي القيمة الحالية صفرا (بالطبع تعطيك الآلة الحاسبة هيوليت-باكارد معدل العائد الداخلي بمجرد ضغطة زر!). بالنسبة لمشروع كويكر فإن معدل العائد الداخلي يساوي ٢٦.٧٠٩٪. ولتأكيد هذا الرقم نحسب ما يلي:

باستخدام "عوامل خصم ٢٦,٧٠٩٪"

اليوم	١.٠٠	×	- ١٠٢٠٠٠	= -١٠٢٠٠٠ دولار
١ سنة	٠.٧٨٩٢٠	×	٥١٠٠٠ دولار	= ٤٠٢٥٠ دولار
٢ سنة	٠.٦٢٢٨٥	×	٥١٠٠٠ دولار	= ٣١٧٦٥ دولار
٣ سنوات	٠.٤٩١٥٥	×	٦١٠٠٠ دولار	= ٢٩٩٨٥ دولار
			صافي القيمة الحالية	= صفر

استخدام معدل العائد الداخلي لتصنيف المشروعات شيء مفيد ولكنه لا يأخذ في الاعتبار حجم القيم. حيث يتم تصنيف استثمار صغير بعوائد كبيرة نسبيا على مستوى أعلى من الاستثمارات الكبيرة ذات العوائد المقبولة. فإذا كان لدى جنرال إلكتريك مليار دولار مخصصة للبحوث فهي بحاجة إلى استخدام مبالغ مالية كبيرة في مشروعات كبيرة ربما تكون ذات معدلات عائد داخلية أقل.

كذلك يهمل التصنيف بحسب معدل العائد الداخلي معدلات العائد الدنيا أو عوامل الخصم المستخدمة في تحليل صافي القيمة الحالية. وكما قلت فإن معدلات العائد الدنيا تلك تتكيف حسب المخاطر. وعند تساوي كافة الأمور. نجد أن معدل العائد الأدنى لاستثمار كويكر في المعدة ربما يكون أقل من معدل العائد الأدنى لبحوث محفوفة بالمخاطر تجريها شركة ميرك على علاج سويدي للسرطان. ولكن مشروع كويكر يمكن أن يكون ذا صافي قيمة حالية أعلى؛ حيث يتم خصم التدفقات النقدية الأقل التي يولدها

مشروع المعدة بسعر ١٠٪ لانخفاض مستوى المخاطر التي يشتمل عليها وهذا من شأنه أن يسفر عن صافي قيمة حالية أعلى. أما بحث السرطان فمن الممكن تقييمه باستخدام سعر خصم مرتفع مقداره ٥٠٪. تذكر أنه كلما ارتفع سعر الخصم. قلت قيمة النقد اليوم وزادت المخاطر التي ينطوي عليها المشروع.

نظرية الاحتمالات

نظرية الاحتمالات تعبير لطيف يشير إلى مادة الإحصاء التي تبث الخوف في قلوب ألمع المحاسبين القانونيين في كليات الأعمال. والواقع أن نظرية الاحتمالات مصطلح أدق لأنه يصف كيفية استخدام الإحصائيات لحل المشكلات. فبأخذ احتمالات اكتشاف النفط في الاعتبار. ما الذي ينبغي على سام فعله؟ من بين ثمانمائة طالب متزوج من طلبة ماجستير إدارة الأعمال في الكليات العشر الكبرى. كم عدد شركاء الحياة المحتمل تجاهلهم خلال السنة الأولى من برنامج الماجستير؟ كل هذه الأشياء تتعلق بنظرية الاحتمالات. ولأن معظم رجال الأعمال يتحاشون الإحصاء. يصبح لدى حملة ماجستير إدارة الأعمال فرصة التفوق. لقد درست في مرحلة البكالوريوس مقررا في الإحصاء وأكاد أجزم أنني لم أتعلم شيئا لأنهم درّسوا لي النظرية لا حل المسائل. في حين تركز برامج الماجستير على الجوانب العملية للإحصاء وتميل إلى ترك النظرية للرياضيين يشرحونها. لا تتخط هذا القسم إذا لم تكن على دراية بالإحصاء. علما بأنني لا أستطيع أن أجعل منك خبيرا إحصائيا من خلال بضع صفحات. ولكن إذا أتحت لنفسك الفرصة مع بعض القراءة المتأنية. فإنني أعدك باكتساب معرفة كافية بهذا العلم تمكنك من طلب المساعدة كلما دعت الحاجة. فالجوهر الأساسي لتعليم ماجستير إدارة الأعمال هو إعداد الطلاب بتزويدهم بمعرفة كافية بمختلف الموضوعات، لأن الأساتذة لا يتوقعون من طلابهم أن يصيروا خبراء خلال عامين فقط من الدراسة. وإنما يتوقعون منهم معرفة أين يطلبون المساعدة من خبير لحل مشكلة معينة.

توزيعات الاحتمالات

تتمخض المواقف التي تحتمل فيها نتائج متعددة عن توزيع لهذه النتائج بحيث يخصص لكل إمكانية احتمال. ومن خلال التحليل الدقيق. والحدس السليم. والفطنة. يبلغ مجموع كافة النتائج الممكنة لأي حدث ١٠٠٪. وذلك كما كان الحال مع فرعي الحدث

بشجرة القرارات. ويسمى الرسم البياني الذي يوضح توزيع النتائج "الكتلة الاحتمالية" أو "دالة الكثافة". فإذا كانت هناك كثير من النتائج الممكنة. يكون المنحنى سلسا مستويا ويسمى دالة الكثافة الاحتمالية. فإن لم يكن هناك غير القليل من النتائج. يرسم منحنى غير مستو يسمى دالة الكتلة الاحتمالية.

مثال على هطول الأمطار: هطول الأمطار في سياتل عبارة عن حدث ينشأ عنه توزيع احتمالي. وباستخدام بيانات افتراضية. جاء معدل هطول الأمطار كما يلي في الجدول وفي خرائط توزيع الاحتمالات في هذه الصفحة وفي الصفحة التالية.

معايير الأمطار اليومية في سياتل

مارس ٢٠٠٠

حجم المطر اليومي بالبوصة	الأيام مع س بوصة من المطر	الأيام كنسبة منوية من الشهر
٠	٥	١٦٪
٢	٦	١٩
٤	٨	٢٦
٦	٦	١٩
٨	٣	١٠
١٠	٣	١٠
	٣١	١٠٠٪

التوزيع ذو الحدين

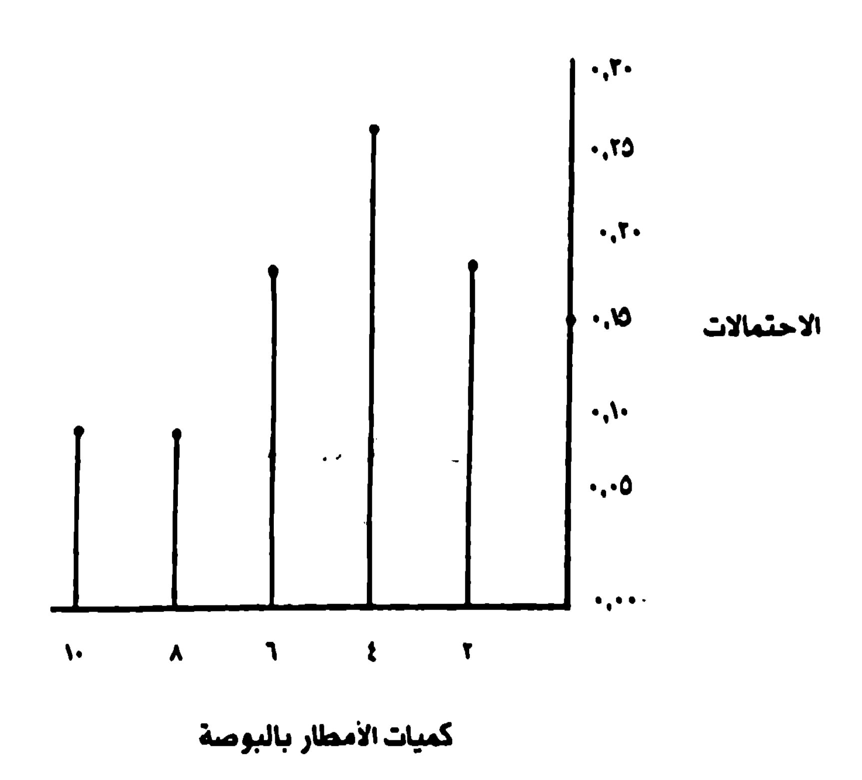
يسفر رمي قطعة نقدية في الهواء عن احتمالين هما سقوط القطعة على وجهها أو على ظهرها. وبالتالي فإن توزيع نتائج رميتين لقطعة عملة يمكن أن يسفر عن عديد من النتائج الممكنة إذا اعتبرنا "الوجه" نجاحا.

نجاحان: وجه/وجه

نجاح واحد/فشل واحد: وجه/ظهر أو ظهر/وجه

فشلان: ظهر/ظهر

دالة الكثافة المحتملة لتوزيع الأمطار
المعدل اليومي لهطول الأمطار فى سياتل
مارس ٢٠٠٠ (٣١ يوما)



ينشأ عن رمي قطعة النقد التوزيعات الأساسية تماما وتسمى التوزيع ذا الحدين الذي يشتمل على نتيجتين هما النجاح والفشل مع تساوي احتمال حدوث كليهما.

يمكن تطبيق نظريات التوزيع ذي الحدين. التي تبدو غامضة. على أنشطة عملية من قبيل تحليل سوق الأسهم. النجاح في هذه السوق سيكون عبارة عن تحقق عائد إيجابي على السهم في شهر معين. أما الفشل فيعني الخسارة أو التعادل. في دراسة تاريخية لأسعار أسهم شركة أيه تي آند تي القديمة من ١٩٥٧ إلى ١٩٧٧. تم فحص كل شهر لتحديد معدل العوائد الإيجابية فتبين وجود نجاح في ٥٦.٧ بالمائة من الحالات.

تم تقسيم شهور الدراسة إلى فترات من ثلاثة أشهر (فصول). فلاحظ الباحثون أن تكرار النجاحات الفعلية كان على النحو التالي:

عدد النجاحات	تكرار حدوثها
٠	٠,٠٨٨
١	٠,٣٢٥
٢	٠,٢٨٧
٣	٠,٣٠٠
	١,٠٠٠

درس أحد الرياضيين رمي قطعة العملة فوضع جداول أرقام لحل كافة مسائل التوزيع ذي الحدين. وفي حالة أيه تي آند تي. نجد أن المعلومات المطلوبة لاستخدام جدول ذي حدين كالتالي:

ن = عدد النجاحات الممكنة = ٠ إلى ٣

م = عدد المحاولات = ٣ (الفصل مكون من ٣ أشهر)

ح = احتمال النجاح = ٥٦.٧٪

باستخدام هذه المعلومات. يتنبأ الجدول ذو الحدين بأن النتائج ستكون على النحو التالي:

عدد النجاحات	تكرار حدوثها
٠	٠,٠٨٢
١	٠,٣١٨
٢	٠,٤١٦
٣	٠,١٨٤
	١,٠٠٠

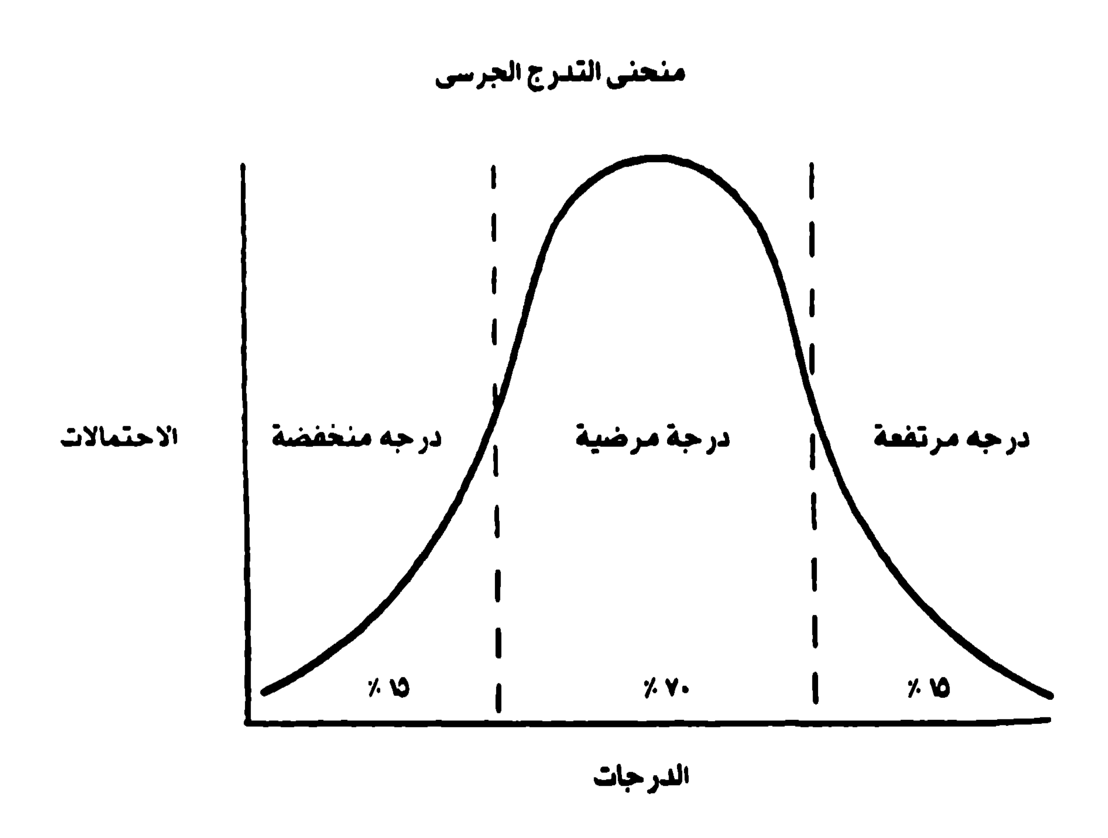
المدهش أن التوزيع ذا الحدين يماثل إلى حد بعيد النتائج الفعلية لأيه تي آند تي: ففي ضوء تقدير لاحتمالات النجاح (ح). يمكن قراءة احتمالات العوائد الشهرية الإيجابية في فصل معين في الجدول. إذن فالتوزيع ذو الحدين له تطبيقات عملية في تقييم الاحتمالات لمدراء المحافظ. ومدراء المبيعات. ومحللي البحوث.

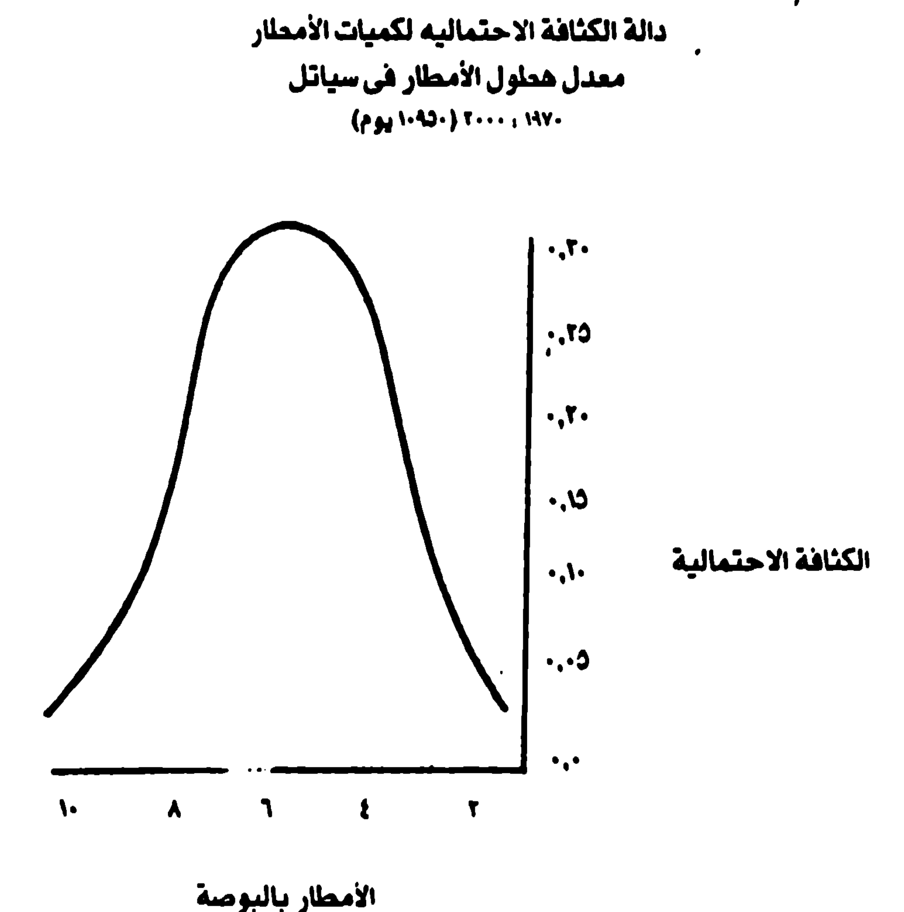
التوزيع الطبيعي
لغز المنحنى الجرسي

التوزيع الطبيعي هو التوزيع الأكثر استخداما. ويعرف عموما باسم المنحنى الجرسي. ولتحديد درجات الطلبة. تستخدم هارفارد هذا المنحنى الذي يعطي حوالي ١٥٪ من الدفعة على "درجات منخفضة". أما في كلية داردن. فيستخدم الأساتذة تقديرهم الشخصي لتوزيع درجتي (متوسط وضعيف) غير المرضيتين. فتكون النتيجة كليتين تتباين بينتاهما التنافسيتان بشدة.

عندما ترتكز دالة الكتلة الاحتمالية على كثير من التجارب. يميل المنحنى إلى الانتفاخ واتخاذ شكل جرس نطلق عليه اسم دالة الكثافة الاحتمالية. وقد كان هذا حال الرسمين البيانيين اللذين يوضحان هطول الأمطار في سياتل. فالحدبة الموجودة في المنتصف ناشئة عن نظرية الحد المركزي التي تقول: "يتخذ توزيع متوسطات عينات مستقلة متكررة شكل التوزيع الطبيعي الجرسي". لماذا؟ ببساطة لأن عددا كبيرا من العينات المستقلة يميل إلى متوسط مركزي.

مفهوم "متوسطات العينات" غامض إلى حد ما. ويتسع التعريف في تطبيقات الحالات ليشمل أي مجموعة كبيرة من البيانات. لماذا؟ لأن التوزيع الطبيعي سهل

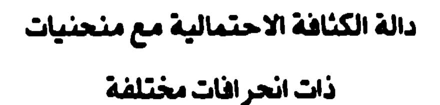


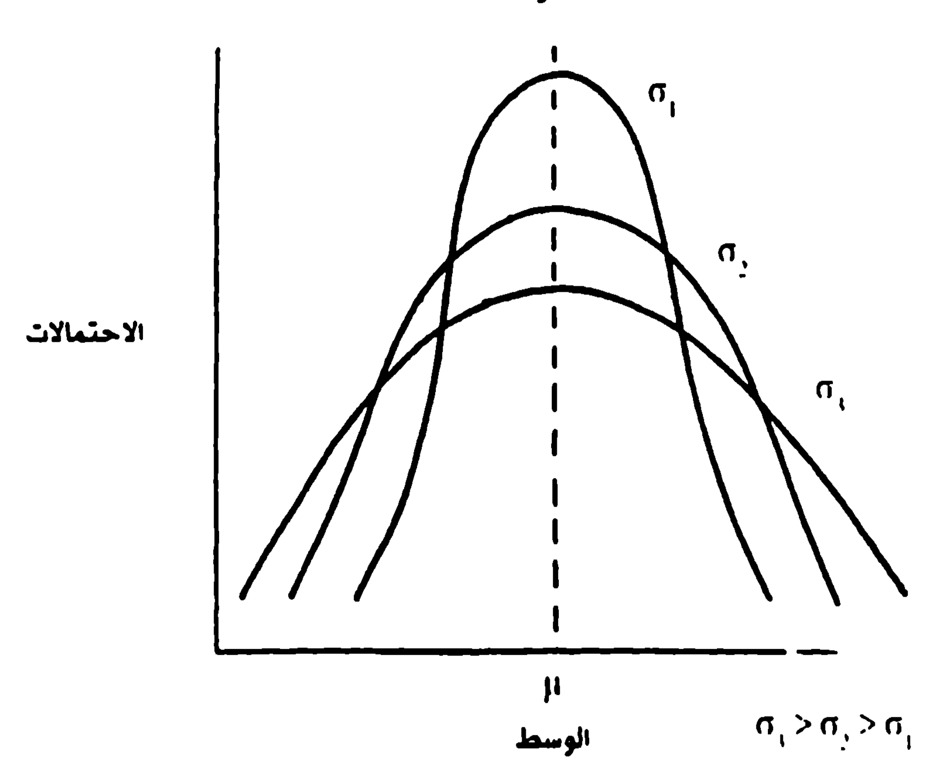


الاستخدام جدا ويقترب جدا من الواقع على أي حال. فأسعار الأسهم هي حاصل الكثير من التقلبات السوقية التي تنتهي بعائد (ربح أو خسارة). ويمكن اعتبار هذا العائد "متوسط" تلك التقلبات السوقية. ويمكن النظر لكل شيء تقريبا كمتوسط ومن هنا تأتي فائدة التوزيعات الطبيعية.

مقاييس المنحنى الطبيعي: يوصف المنحنى الجرسي باستخدام مصطلحين هما الوسط والانحراف المعياري له. فالوسط (μ) هو مركز المنحنى ويعرف عموما باسم المتوسط. وهو حاصل جمع البيانات وقسمتها على عدد نقاط البيانات. أما الانحراف المعياري (σ) فهو مدى اتساع المنحنى. ويمكن وصفه كذلك بأنه مقياس "التغير عن الوسط". وهذان مصطلحان رئيسيان في معظم مفاهيم الاحتمالات.

من بين المقاييس الأخرى الأقل استخداما لقياس متوسطات مجموعة من البيانات: الأوسط. وهو البند الواقع في منتصف القائمة إذا كانت مرتبة حسب الحجم. والمنوال. وهو البند المكرر أكثر مما عداه في مجموعة بيانات.


دالة الكثافة الاحتمالية مع منحنيات
ذات انحرافات مختلفة



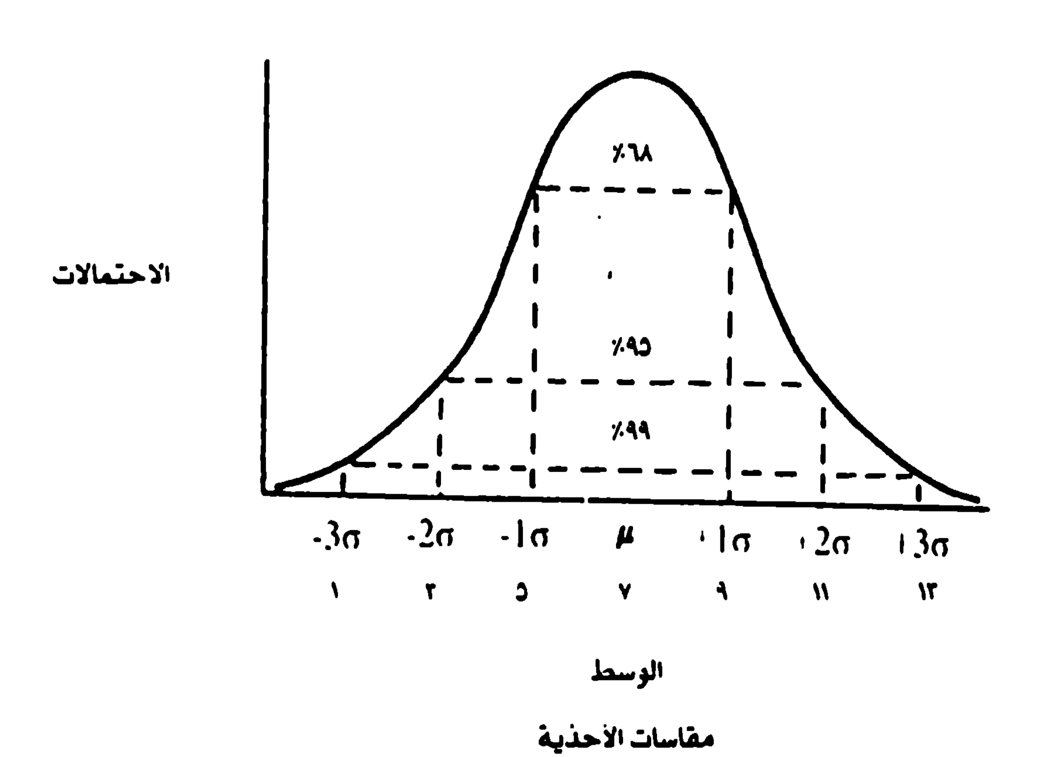
وكما هي الحال مع التوزيع ذي الحدين. فإن مجموع كافة النتائج كما تمثلها المنطقة تحت المنحنى ١٠٠٪. ويتميز التوزيع الطبيعي بأنه لأي مقياس انحراف معياري معين بعيد عن الوسط أو المركز. توجدُ نفس الاحتمالات بالنسبة لحدث ما بالرغم من شكل المنحنى الطبيعي.

مثال على التوزيع الطبيعي في البيع بالتجزئة: يريد صاحب متجر للأحذية اسمه آل بادي التأكد من الاحتفاظ بمخزون كاف في متجره من جميع المقاسات التي يطلبها الزبائن. فاشترى دراسة عن مقاسات الأحذية الحريمي من أكاديمية الأقدام وحصل على رزمة من البيانات البحثية المستقاة من الردود على المسوحات.

سجل آل هذه البيانات في رسم بياني فبدت مثل توزيع طبيعي. ثم أدخل سلسلة المقاسات في آلته الحاسبة وضغط زر "الانحراف المعياري" فجاءت النتيجة ٢. أخذ آل كذلك متوسط أو وسط مقاسات كافة أفراد المسح. فوجد أنه يساوي ٧. عندما نظر آل إلى الرسم البياني الذي رسمه رأى أنه يشبه توزيعنا الطبيعي الذي نثق به.

استطاع آل بمجرد تعرفه على الشكل تطبيق قوانين منحنى التوزيع الطبيعي. علما

توزيع طبيعي لمقاسات الأحذية



بأن القوانين التي تحكم المنطقة الواقعة تحت كافة المنحنيات الطبيعية هي كالتالي:

انحراف معياري واحد = ٠.٣٤١٣

انحرافان معياريان = ٠.٤٧٧٢

٣ انحرافات معيارية = ٠.٤٩٨٦٥

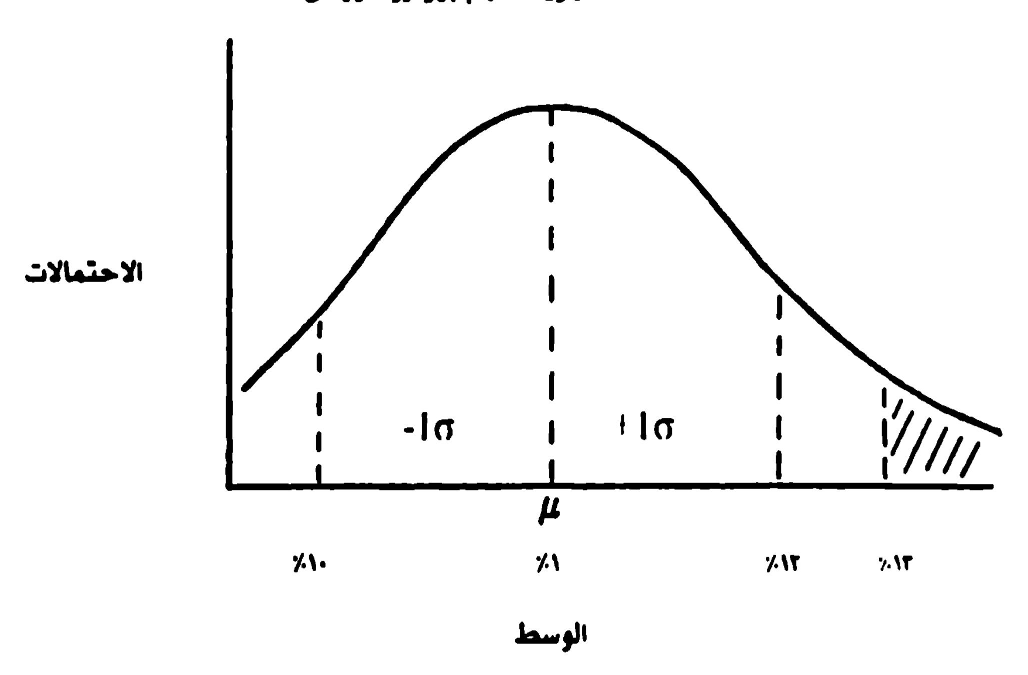
٤ انحرافات معيارية = ٠.٤٩٩٩٦٨٣

باستخدام هذه القواعد يتبين أنه إذا خزن السيد داندي المقاسات من ٥ إلى ٩ يكون قد غطى ٠.٦٨٢٦ (٢ × ٠.٣٤١٣) من السكان. وبزيادة المقاسات لتصبح ٣ إلى ١١. يكون قد غطى ٠.٩٥٤٤ من الأقدام الموجودة. فإذا خزن آل المقاسات من ١ إلى ١٣. فسوف يلبي احتياجات ٠.٩٩٧٣ من زبائن متجره. ويمكنه أن يطلب في أي وقت طلبيات خاصة للمقاسات الأقل من ١ أو الأكبر من ١٣.

بالطبع تم وضع جداول توزيع طبيعي لتحديد احتمال أي نقطة معينة على المنحنى (كسور الانحرافات المعيارية البعيدة عن الوسط). ولاستخدام هذه الجداول. يجب حساب القيمة Z.

$$Z = \frac{|\text{(نقطة الاهتمام)} - \text{الوسط}|}{\text{الانحراف المعياري}}$$

دالة الكثافة الاحتمالية
العائدات الشهرية لسهم بيونير افيبشن



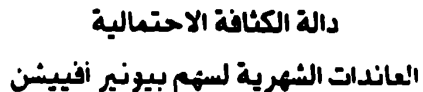
مثال مالي على المنحنى الطبيعي

هيا بنا نطبق هذه الأجزاء الجديدة من نظرية الاحتمالات على الماليات. يفترض أن العائدات السهمية الشهرية لسهم متقلب -وهو سهم بيونير أفيبشن- موزعة طبيعيا حسب الموضح في الرسم البياني. بالنظر إلى ملخص للعوائد التاريخية يتبين وجود وسط (مركز) مقداره ١٪ وانحراف معياري (تشتت) مقداره ١١٪. أراد جيرالد راسموسين معرفة مدى احتمال أن يكون عائد الشهر التالي أقل من ١٣٪.

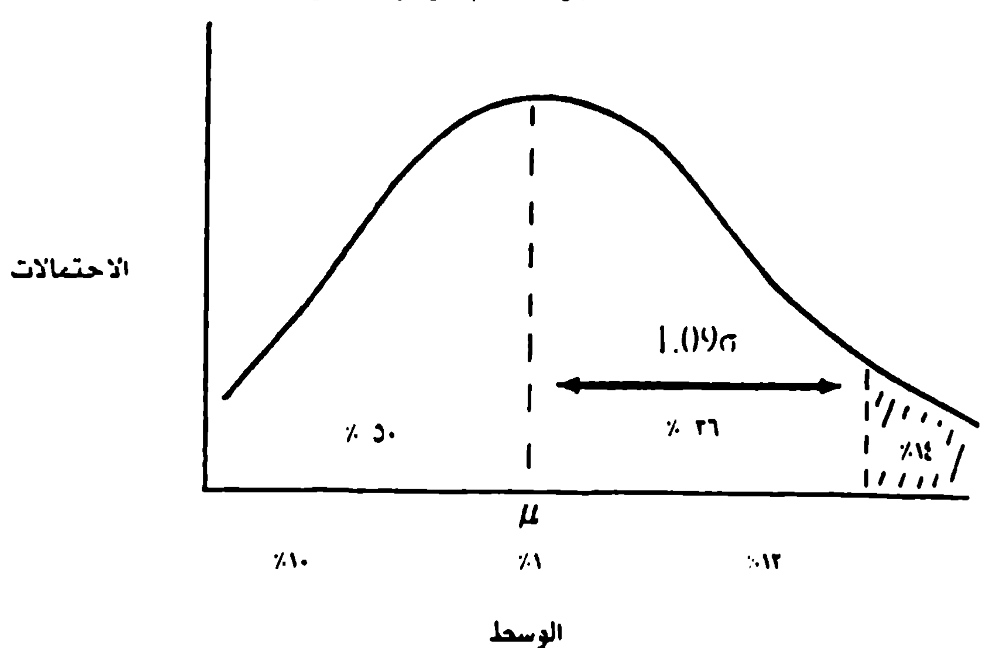
باستخدام أداتنا الجديدة وهي القيمة ٪ يمكننا البت في هذا الأمر:

٪ = $\frac{(١٣ - ١)}{١١}$ = ١.٠٩ انحراف معياري بعيدا عن الوسط

يتبين من جدول التوزيع الطبيعي (١) الوارد في الملحق أن ١.٠٩ انحراف معياري = ٠.٣٦٢١. ويساوي الجزء الأيسر بأكمله من الرسم البياني ٠.٥٠٠٠. كأي نصف كامل من التوزيع. وهذا ينطبق على كافة المواقف. حيث يكون هناك احتمال بنسبة ٥٠٪ أن يوجد الشيء فوق المركز (أو الوسط) أو تحته في أي توزيع طبيعي. بدمج هذه المعلومات.



دالة الكثافة الاحتمالية
العائدات الشهرية لسهم بيونير أفيبشن



الوسط

عائدات السهم الشهرية

أقدر وجود احتمال ٠.٨٦٢١ (٠.٥٠ + ٠.٣٦٢١) أن يتحقق عائد أقل من ١٣٪ والعكس صحيح. أي يوجد احتمال ٠.١٣٧٩ أن يتحقق عائد أكبر من ذلك (١ − ٠.٨٦٢١) وهذا حل واقعي لمشكلة واقعية في دنيا الأعمال باستخدام الإحصاء كأدوات.

ليس الإحصاء صعبا إذا لم تسهب أكثر مما ينبغي في النظريات. وهناك توزيعات أخرى موجودة. ولكنها نادرا ما تستخدم في الأعمال. فتوزيع بواسون يشبه التوزيع الطبيعي إلا أنه يتميز بذيل منتفخ في الجانب الأيمن من الرسم البياني. ونحن نفترض أن معظم التوزيعات طبيعية وذلك للاستفادة من قوانين الانحرافات المعيارية للتوزيع الطبيعي

دالات التوزيع التراكمي

دالة التوزيع التراكمي عبارة عن نظرة مجمعة لتوزيع الاحتمالات حيث تأخذ دالة شكل الكتلة الاحتمالية. كمنحنى جرسي. وتتساءل: "ما احتمال أن تكون النتيجة أقل من القيمة أو تساويها؟". المنحنى الطبيعي يبين الاحتمالات الخاصة بنتيجة معينة. ولكن دالة التوزيع التراكمي تبين الاحتمالات الخاصة بمدى معين من القيم. كما يمكن استخدام دالة التوزيع التراكمي لمزج معرفتنا بالشك (نظرية الاحتمالات) بأداة صنع

القرارات (أشجار القرارات). وتصور دالة التوزيع التراكمي مدى النتائج المحتملة لكميات غير مؤكدة كثيرة القيم.

لمتابعة مثالنا الخاص ببئر النفط، هيا بنا نأخذ توزيع القيم الممكنة للنفط الذي يمكن اكتشافه في الأرض:

قيمة النفط	دالة الكتلة الاحتمالية	الاحتمال التراكمي لدالة التوزيع التراكمي "يساوي أو اصغر من"
٥٠٠٠٠	٠,٠٠٥	٠,٠٠٥
٧٥٠٠٠	٠,٠١	٠,٠١٥ (٠,٠٠٥ + ٠,٠١)
١٥٠٠٠٠	٠,٠٣	٠,٠٤٥ (٠,٠٣ = ٠,٠١ = ٠,٠٠٥)
٢٠٠٠٠٠	٠,٠٨	٠,١٢٥
٣٠٠٠٠٠	٠,١٢	٠,٢٤٥
٧٥٠٠٠٠	٠,١٥	٠,٣٩٥
١١٠٠٠٠٠	٠,٢١	٠,٦٠٥
١٢٠٠٠٠٠	٠,١٥	٠,٧٥٥
١٤٠٠٠٠٠	٠,١٢	٠,٨٧٥
١٧٠٠٠٠٠	٠,٠٨	٠,٩٥٥
٢٠٠٠٠٠٠	٠,٠٣	٠,٩٨٥
٢٥٠٠٠٠٠	٠,٠١	٠,٩٩٥
٦٠٠٠٠٠٠	٠,٠٠٥	١,٠٠٠
	١,٠٠٠	

استخدمنا في الشجرة التي رسمناها من قبل عائدا مقداره ١٠٠٠٠٠٠ دولار. وكان هذا المبلغ هو القيمة النقدية المتوقعة للنفط لأنني اخترته كي يتناسب مع المثال. كان التوزيع في واقع الأمر يمثل نطاقا واسعا من القيم مع احتمال بنسبة ٠.٠٠٥ لتحقيق عائد مقداره ٦٠٠٠٠٠٠ دولار واحتمال بنسبة ٠.٠٠٥ لتحقيق عائد مقداره ٥٠٠٠٠ دولار كما يتبين من جدول القيم. فلو ضربنا كل قيمة من القيم النقدية في احتمالاتها الفردية في العمود الثاني، فإن القيمة النقدية المتوقعة تساوي ١٠٠٠٠٠٠ دولار. وهي القيمة النقدية المتوقعة المستخدمة من قبل.

يتيح رسم دالة التوزيع التراكمي لصانعي القرار الوصول إلى الوسط أو القيمة النقدية المتوقعة عندما لا يكونون على يقين بأي شيء يبدءون. ورسم هذه الدالة طريقة لدمج

سلسلة من تقديراتك الشخصية لاحتمال الحد الأعلى والأوسط والأدنى لنتيجة مجهولة للوصول إلى قيمة نقدية متوقعة لاستخدامها في صنع القرار.

يشبه رسم دالة التوزيع التراكمي البياني لنطاقات النتائج حرف S كبيرا. وبنظرة سريعة عليها ترى كافة النتائج الممكنة لا مجرد نقاط فردية ساكنة. ويعتقد سام هيوستن كما يتبين من الرسم البياني التالي أن كافة نتائجه الممكنة تقع ضمن "نطاق" متصل من ٠ دولار إلى ٦٠٠٠٠٠٠ دولار.

نطاق الاحتمالات من صفر إلى ١.٠ في دالة التوزيع التراكمي ينقسم إلى كسور أو شرائح باستخدام وسط الفئة. كما تقسم دالة التوزيع التراكمي السابقة على هذا النحو. ولتقسيم نطاقات احتمالات دالة التوزيع التراكمي إلى خمسة كسور مثلا. نأخذ الكسور ٠.١ و ٠.٣ و ٠.٥ و ٠.٧ و ٠.٩ التي يمثل كل واحد منها متوسط "نطاقات القيم" من ٠ إلى ٠.٢ ومن ٠.٢ إلى ٠.٤ ومن ٠.٤ إلى ٠.٦ ومن ٠.٦ إلى ٠.٨ ومن ٠.٨ إلى ١.٠ على التوالي.

الكسر ٠.٥ هو نفسه الوسيط لأن نصف القيم يقع على أحد جانبيه والنصف الثاني على الجانب الآخر. وليس بالضرورة أن يكون الوسط هو المتوسط الذي استخدمناه كمركز للتوزيع الطبيعي. فالوسط مجرد مركز نطاق القيم. أما المتوسط فهو حاصل ضرب كافة الاحتمالات في قيمها كما فعلنا للتوصل إلى القيمة النقدية المتوقعة لاكتشاف نفطي والبالغة ١٠٠٠٠٠٠ دولار.

لدمج مفهوم دالة التوزيع التراكمي هذا في شجرة القرارات لصنع قرارات إدارية مهمة. تخيل كيف كنت ستصور كافة القيم المحتملة لبئر نفطية والتي ستكون عبارة عن نطاق من القيم يتم تصويره بمروحة احتمالات. وقد لا يستطيع المرء رسم الاحتمالات اللانهائية لفروع الشجرة. لذا نستعين بدالة التوزيع التراكمي.

رسم دالة التوزيع التراكمي: كي ترسم دالة توزيع تراكمي كالمبينة في الصفحة التالية. استخدم تقديرك الشخصي وبياناتك البحثية. على أن تطرح على نفسك سلسلة من الأسئلة على النحو التالي:

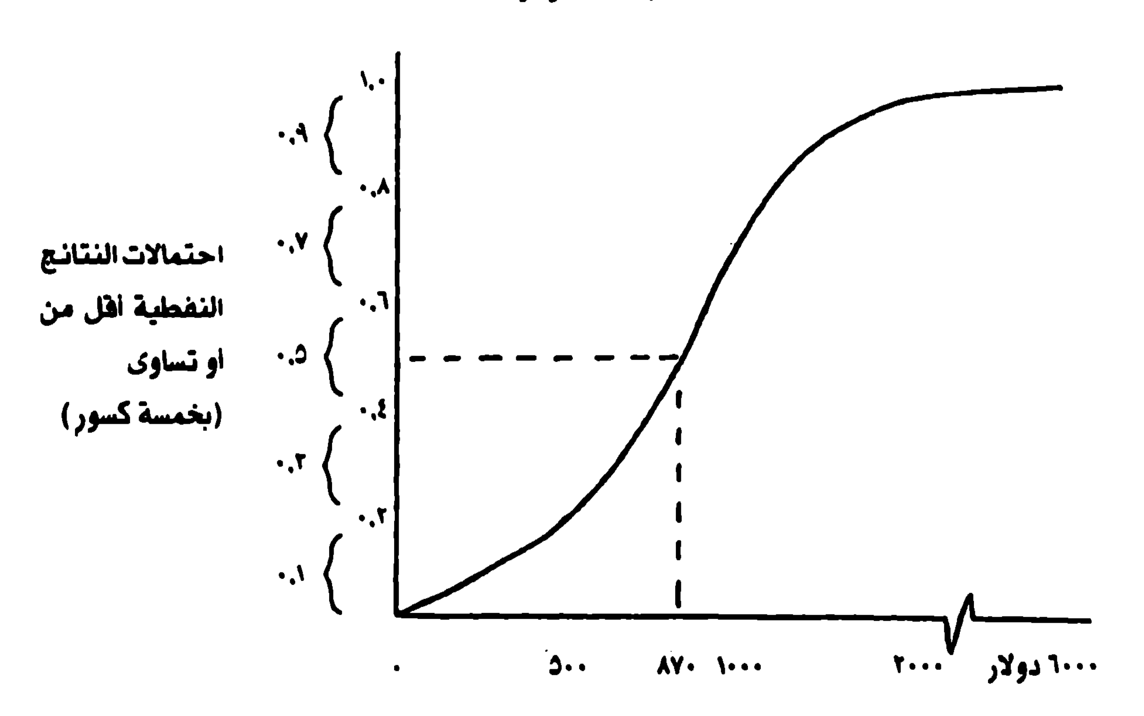
- أي قيمة ستبرز حينما تكون النتائج أكبر أو أقل في ٥٠٪ من الحالات (الوسط)؟
- أي قيمة ستكون عند الطرف المنخفض (الكسر ٠.١٠)؟
- أي قيمة ستكون عند الطرف المرتفع (الكسر ٠.٩٠)؟

باستخدام أجوبة هذه الأسئلة يمكنك رسم دالة التوزيع التراكمي للنطاق الذي تعتقد أنه نطاق النتائج. وباختيار خمس نتائج باستخدام الكسور الخمسة من الدالة يمكنك رسم

دالة الكثافة التراكمية

قيم النتائج الممكنة للحفر بحثا عن النفط

(بآلاف الدولارات)



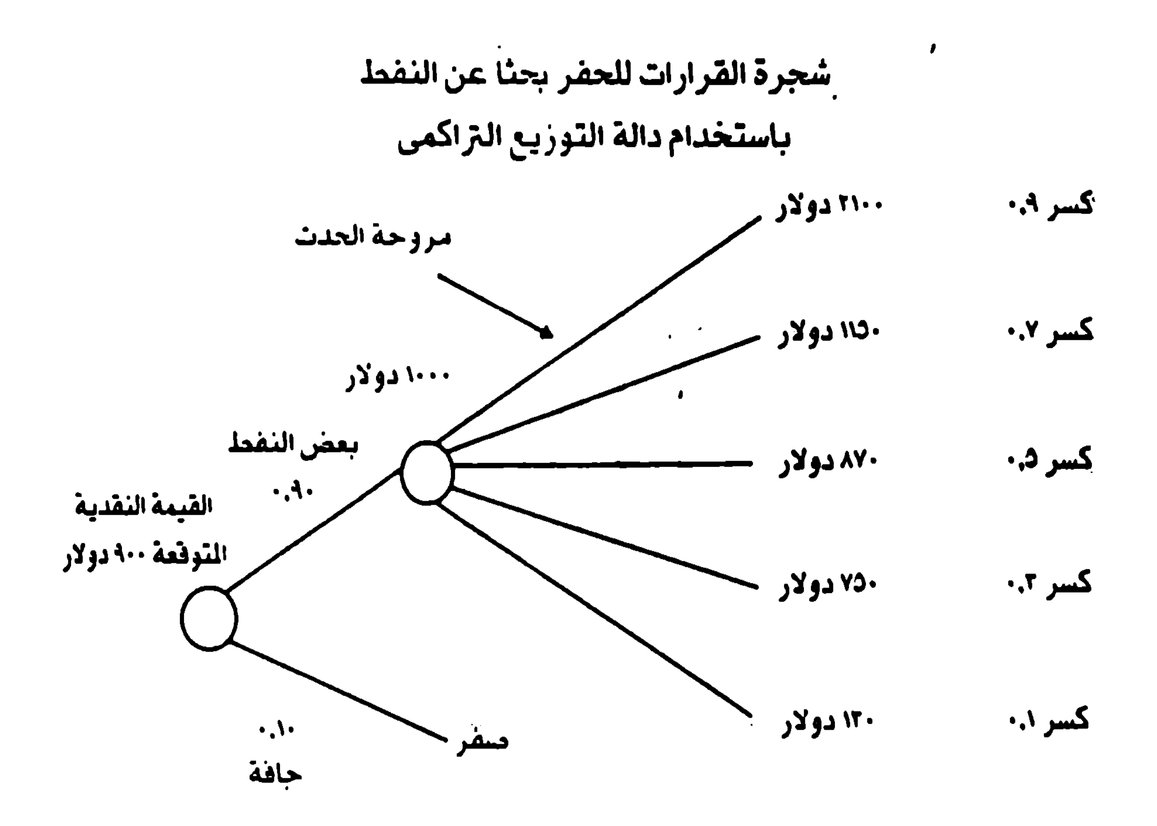
مروحة الحدث لخمس إمكانات واحتمالات كخمسة أفرع في شجرة القرارات.

القيمة النقدية المتوقعة تساوي نفس القيمة الواردة في مثالنا الأول. ولكن هذا التماثل ما هو إلا نتيجة لتعمدي استخدام القيمة النقدية المتوقعة الصحيحة كي أبدأ بها.

هناك طريقة مختصرة لاستخدام الكسور الخمسة تسمى طريقة بيرسون تاكي وتستخدم ثلاثة كسور فقط بدلا من خمسة. وهي ٠٥ . و ٥. و ٩٥ . واحتمالاتها على التوالي هي ١٨٥. و ٦٣. و ١٨٥.

بالنسبة للمشكلات الكبيرة، تم حساب شجرة القرارات بواسطة برنامج محاكاة مونت كارلو على الكمبيوتر. الشجرة ومعلمات دوال التوزيع التراكمي لـ "مروحة الحدث" متضمنة في نموذج جهاز الكمبيوتر. ويجري البرنامج كثيرا من عمليات المحاكاة ليعطيك فكرة عما يمكن أن تئول إليه الأمور في الواقع. وتستخدم بعض شركات فورتشن ٥٠٠ هذا البرنامج كما يستخدمه المخططون الماليون لتقييم العائدات طويلة المدى على محافظ الاستثمار.

يمكن استخدام دالة التوزيع التراكمي وتحليل الكسور مع المواقف التي تكون فيها القيمة النقدية المتوقعة الخاصة بفرع من شجرة القرارات قيمة غير مؤكدة. إلا أن فطنة



القيمة النقدية المتوقعة = ٠.٩ [(٠.٢ × ١٣٠ دولار) + (٠.٢ × ٧٥٠ دولار) + (٠.٢ × ٨٧٠ دولار) + (٠.٢ × ١١٥٠ دولار) + (٠.٢ × ٢١٠٠ دولار)] = ٩٠٠ دولار

المحلل أهم من كل شيء. فالشجرة مجرد أداة يجب أن يستخدمها حامل ماجستير إدارة الأعمال بالاقتران مع معرفته وحدسه السليم

تحليل الانحدار والتنبؤ

تستخدم *نماذج الانحدار الخطي* في مجموعة متنوعة من مواقف الأعمال لتحديد العلاقات بين المتغيرات التي يعتقد المحللون بحدسهم انها ذات صلة. حيث يمكن استخدام العلاقة. بمجرد تأسيسها. للتنبؤ بالمستقبل. ويستخدم تحليل الانحدار عموما لإثبات الصلة بين المبيعات والسعر والترويج وعوامل السوق. وبين أسعار الأسهم والأرباح وأسعار الفائدة. وبين تكاليف الإنتاج وأحجام الإنتاج. ولكن بالطبع يمكن للمرء استخدامه أيضا لإيجاد أجوبة عن تساؤلات من قبيل "ما أثر درجة الحرارة على مبيعات علب الأيس كريم؟". في هذا السيناريو. نجد أن المتغير المستقل (س) هو درجة الحرارة لأنها المتغير الذي يعتقد أنه يسبب حدوث الأشياء الأخرى. أما المتغير التابع (ص) فهو المبيعات. فدرجة الحرارة تؤثر على المبيعات وليس العكس.

يشتمل تحليل الانحدار على جمع بيانات كافية لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وذلك لأنه مع وجود كثير من نقاط البيانات (مثل بيانات سنة كاملة حول التغيرات في درجة الحرارة والمبيعات). يمكن تخطيط رسم بياني مع وضع درجة الحرارة على المحور السيني والمبيعات على المحور الصادي. ويهدف الانحدار إلى إنتاج معادلة خط مستقيم تصور هذه العلاقة "كأحسن ما يكون" حيث يحاول "تهيئة" خط بين نقاط البيانات المعينة على الرسم البياني بحيث تكون "الفروق المربعة بين النقاط والخط أقل ما يكون". وتتطلب طريقة المربعات الصغرى قدرا كبيرا من الجمع. والطرح. والضرب. وسيكون من الضروري استخدام آلة حاسبة خاصة بالأعمال أو برنامج جداول إلكترونية كمبيوتري.

مقرر تنشيطي في الجبر

لإعداد الساحة للتعرف على مثال على الانحدار. هيا بنا نراجع بعض أساسيات علم الجبر. أنت تذكر أن الخط المستقيم تصفه المعادلة التالية:

ص = م س + ب

ص = المتغير التابع (مثل المبيعات)

م = ميل الخط المستقيم (العلاقة بين المتغيرات)

س = المتغير المستقل (مثل المطر)

ب = الجزء المحصور من المحور الصادى (عند تقاطع الخط المستقيم مع المحور الرأسي)

يحسب برنامج الجداول الإلكترونية المعادلة الخطية (ص = م س + ب) التي تحدد العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. وتحدد ما إن كان ممكنا استخدام الخط المستقيم الذي تم حسابه على أنه "الأفضل" كأداة دقيقة للتنبؤ أم لا.

مثال على الانحدار باستخدام مبيعات الأيس كريم

لاحظ صاحب سلسلة بن آند جيري التي تضم عشرين متجرا لبيع الأيس كريم أنه مع ارتفاع درجة الحرارة وانخفاضها ترتفع مبيعاته وتنخفض. وفي محاولة منه لتحديد العلاقة الرياضية الدقيقة بين المبيعات ودرجات الحراة الموسمية. جمع بيانات المبيعات

الشهرية على مدار السنوات الخمس الماضية. وحصل على متوسط درجات الحرارة للشهور المعنية من هيئة الأرصاد الجوية. فجاءت بيانته على النحو التالي:

الشهر	متوسط درجة الحرارة ف	المبيعات
يناير	٣٢	٢٠٠٠٠٠ دولار
فبراير	٣٧	٢٥٠٠٠٠
مارس	٧٢	٤٠٠٠٠٠
أبريل	٦٥	٥٠٠٠٠٠
مايو	٧٨	٩٠٠٠٠٠
يونيو	٨٥	١١٠٠٠٠٠
يوليو	٨٨	١٥٠٠٠٠٠
أغسطس	٩١	١٣٠٠٠٠٠
سبتمبر	٨٢	٨٠٠٠٠٠
أكتوبر	٧٣	٦٠٠٠٠٠
نوفمبر	٤٥	٣٠٠٠٠٠
ديسمبر	٣٦	٥٠٠٠٠٠

أنتج صاحب السلسلة باستخدام دالة الانحدار ببرنامج إكسيل النتائج التالية:

مخرجات موجزة

إحصائيات الانحدار	
مربع الانحدار	٠,٧٠٤٢٧٩٤٥
الخطأ المعياري	٢٤٣٣٣٤,٩١١
الملاحظات	١٢

	المعاملات	الخطأ المعياري	*T Stat*
الجزء المحصور	٣٧٩٠٦٦.٦١٣٠-		
المتغير السيني ١	١٦٤٣١.٥٩١٥	٣٣٦٧.٠٣٦٨٧١	٤.٨٨٠١٣٤

ما الذي يعنيه هذا؟

العجيب أن هذا القدر من البيانات يحتوي على معادلة الخط المستقيم التي تصف العلاقة بين درجة الحرارة والمبيعات في متاجر بن آند جيري في البداية. دعنا نفسر البيانات الموجودة في المخرجات لنحصل على المعادلة الخطية.

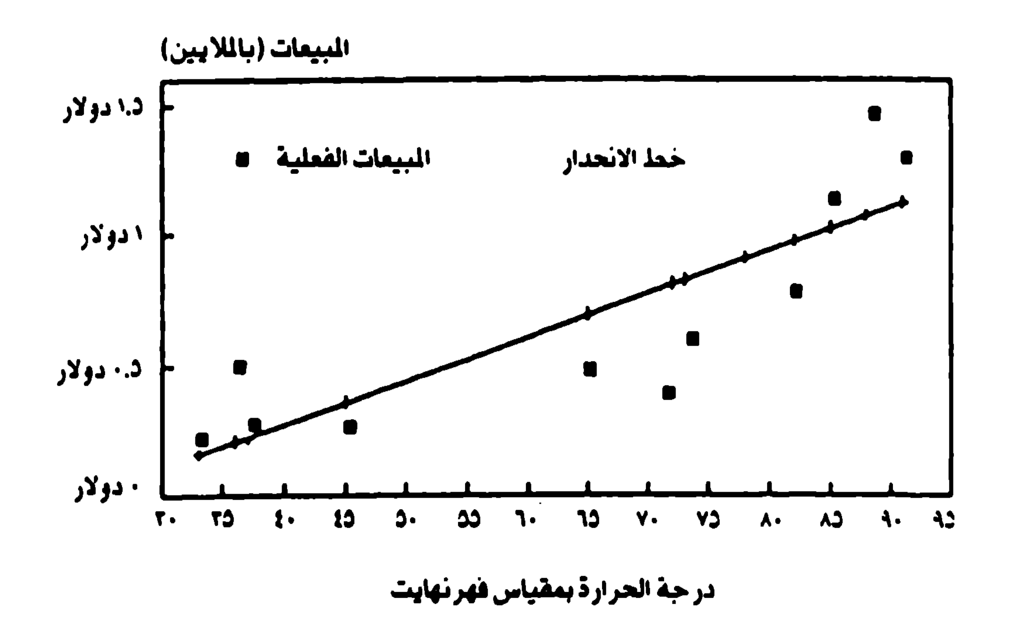
"معامل الجزء المحصور العادي" = ب = - ٣٧٩٠٦٦

"معامل الجزء المحصور السيني" = م = ١٦٤٣١

بوضع هذه المعلومات في معادلة خطية معيارية كما هو مبين في مقرر الجبر التنشيطي (ص = ١٦٤٣١ س - ٣٧٩٠٦٦). وتعيين نقاط البيانات. ورسم خط الانحدار المبين من خلال المعادلة. يبدو الرسم البياني بالشكل التالي:



مثال على انحدار مبيعات أيس كريم بن أند جيري



وكما يتبين من الرسم البياني. يسير خط الانحدار عبر منتصف نقاط البيانات. بإدخال درجة الحرارة (س) في المعادلة. يمكن حساب مبيعات الأيس كريم المتوقعة.

في حالة بن آند جيري. نجد أن درجة حرارة مقدارها ٦٠ درجة فهرنهايت تنتج عنها مبيعات شهرية متنبأ بها قيمتها ٦٠٦٧٩٤ دولار.

ص = (١٦٤٣١ × ٦٠ درجة) – ٣٧٩٠٦٦ = ٦٠٦٧٩٤ دولار

ولكن ما مدى دقة هذه المعادلة في التنبؤ بمبيعات الأيس كريم؟ الإجابة عن هذا السؤال تأتينا من رقم آخر في "مخرجات الانحدار".

شرح مربع الانحدار

تخبرنا قيمة "مربع الانحدار" R Square "ما النسبة المئوية لانحراف البيانات التي تعللها معادلة الانحدار المذكورة". وفي حالتنا. يتبين أن معادلة الانحدار تفسر ٧٠.٤ بالمائة من انحراف المبيعات. وهي نسبة مرتفعة جدا. في التحليلات الاقتصادية الأوسع نجد أن مربع انحدار بمقدار ٣٠٪ يعتبر مرتفعا جدا نظرا لوجود آلاف من المتغيرات التي يمكنها التأثير على الاقتصاديات. وفي تجارة الأيس كريم. يمكن أن يتصور المرء أنه علاوة على درجة الحرارة. يمكن أيضا لإعلانات المتجر. وساعات العمل. والكوبونات أن تكون سببا في حدوث تقلبات في المبيعات.

ولكن احترس! لا تفرط في قراءة نتائج بيانات الانحدار! فالانحدار لا يقول إلا أن التغيرات في المبيعات تصاحب التغيرات في درجة الحرارة على نفس النحو المبين تقريبا دون أن تقول إن "درجة الحرارة تسببت فعلا في تحريك المبيعات". ولكن إذا كان المتغير المستقل الذي يتم اختياره معقولا ويحسن التنبؤ بالمتغير التابع المطلوب. فلتستخدمه.

لا يشير تحليل الانحدار فقط إلى الارتباطات الإيجابية مثل مبيعات الأيس كريم ودرجة الحرارة. ولكنه يشير أيضا إلى الارتباطات السلبية مثل أسعار الفائدة ومبيعات المنازل. فإذا كانت أسعار الفائدة مرتفعة كانت مبيعات المنازل منخفضة. وفي هذه الحالة. نجد أن معامل س عدد سالب. وتفيد هذه العلاقات السلبية في التنبؤ تماما مثل العلاقات الإيجابية/الإيجابية.

شرح الخطأ المعياري

الخطأ المعياري للتقدير ص والعامل س" المبينان في مخرجات برنامج الجداول الإلكترونية هما مرادفان للانحرافات المعيارية للعامل س والعامل ص لخط الانحدار. في مثال بن آند جيري. نجد أن الخطأ المعياري للتقدير ص (المبيعات) يساوي زائد أو ناقص ٢٤٣٣٣٤ دولار في ٦٨٪ من الحالات. وهو مبين في مخرجات إكسيل الموجودة في أسفل صفحة ١٩١. وعلى نفس النحو. تبين المخرجات أن الخطأ المعياري للعامل س (درجة الحرارة) يساوي ٣٣٦٧. وهو مبين في مخرجات إكسيل الموجودة في أعلى صفحة ١٩٢. ويمكن إجراء مجموعة متنوعة من التحليلات حول نطاقات قيم البيانات الممكنة باستخدام الانحرافات المعيارية لبيان تغير تلك الأرقام وموثوقية معادلة الانحدار الناتجة.

مقياس T Statistic للموثوقية

يمكن أن تساعد إحصائية T في تحديد ما إذا كانت معادلة الانحدار المحسوبة بواسطة الجدول الإلكتروني صالحة للاستخدام في التنبؤ. حيث تكشف ما إذا كان للمتغير س دلالة مهمة إحصائيا على ص. مثل أثر درجة الحرارة على المبيعات. يمكنك حساب المقياس بقسمة المعامل س على "خطئه المعياري". يقول المبدأ الأساسي إنه إذا كانت إحصائية T فوق ٢ أو تحت ٢. فإن متغير س يكون له دلالة مهمة إحصائيا على ص. في حالتنا هذه. ١٦٤٣١ ÷ ٣٣٦٧ = ٤.٨٨. وهي إحصائية T عالية جدا. وهي أيضا مبينة في مخرجات إكسيل الموجودة في أعلى صفحة ١٩٢. وبالتالي فإن المحلل يخلص إلى أن درجة الحرارة متنبئ جيد بالمبيعات.

عند دراسة ما إذا كان نموذج بعينه متنبئا جيدا. من الضروري وجود مربع انحدار مرتفع وإحصائية T مرتفعة. ومن الممكن إنشاء نموذج بأكثر من متغير س واحد. ومع زيادة عدد المتغيرات يزداد مربع الانحدار. ولكن إضافة مزيد من متغيرات س ذات إحصائيات T منخفضة ينشئ نموذجاً غير دقيق. من الضروري أن تعالج النموذج بإضافة وحذف متغيرات مستقلة للوصول إلى مربع انحدار مرتفع وإحصائيات T مرتفعة.

تحليل انحدار متغير صوري

ثمة حيلة تستخدم في تحليل الانحدار هي استخدام متغيرات صورية لتمثيل الأحوال التي لا يتم قياسها في سلسلة عددية. تستخدم الواحدات والأصفار لتمثيل هذه الأحوال. في تويز آر أص على سبيل المثال. نجد أن توافر دمية الموسم "الرائجة" في المخزون. وهي حالة غير عددية. يزيد المبيعات بشدة. ويمكن أن نرمز إلى حالة توافر الدمية في مجموعة بيانات بالرقم ١. أما في حالة عدم توافرها يمكن الإشارة إليها بالرقم صفر. وذلك باستخدام متغيرات صورية.

مع التسليم بمجموعة افتراضية من البيانات في متجر تويز آر أص. يمكنك أن ترى طريقة عمل هذا الأسلوب.

وضع مخزون الدمى الرائجة

التاريخ	(١ = متوافر. ٠ = غير متوافر)	المبيعات
٢٠٠٥/١/١٢		١٠٠٠٠٠ دولار
٢٠٠٥/٢/١٢	٠	١٠٠٠٠٠ دولار
٢٠٠٥/٣/١٢	١	٢٠٠٠٠٠ دولار
٢٠٠٥/٤/١٢	١	٢٠٠٠٠٠ دولار
٢٠٠٥/٥/١٢	٠	١٠٠٠٠٠ دولار
٢٠٠٥/٦/١٢	١	٢٠٠٠٠٠ دولار
٢٠٠٥/٧/١٢	٠	١٠٠٠٠٠ دولار

مخرجات الانحدار التالية للعلاقة بين الدمى "الرائجة" والمبيعات هي النتيجة.

مخرجات موجزة

إحصائيات الانحدار	
مربع الانحدار	١
الخطأ المعياري	٠
الملاحظات	٧

	المعاملات	الخطأ المعياري	T Statistic
الجزء المحصور	١٠٠٠٠٠		
متغير س ١	١٠٠٠٠٠		٦٥٥٣٥

هذا نموذج كامل لأن الانحراف الذي يفسره مربع الانحدار الخاص بالنموذج يساوي ١٠٠٪ وإحصائية T ممتازة وكبيرة جدا. بدون الدمى الراقصة. تبلغ المبيعات ١٠٠٠٠٠ دولار. وعند توافرها في المخزون تزيد بمقدار ١٠٠٠٠٠ دولار. باستخدام الجدول الإلكتروني. نجد أن معادلة الانحدار هي:

المبيعات = ١٠٠٠٠٠ دولار س + ١٠٠٠٠٠ دولار

في حالة توافر الدمى الراقصة في المخزون. س = ١ وتقفز المبيعات إلى ٢٠٠٠٠٠ دولار. أما في حالة عدم توافرها. فإن س = ٠ ويبلغ إجمالي المبيعات ١٠٠٠٠٠ دولار. المتغيرات الصورية مفيدة. ويمكن استخدامها لمقابلة البيانات غير المقاسة. مثل وضع المخزون أو العطلات. بالبيانات الأخرى المقاسة بانتظام مثل درجة الحرارة. وأسعار الفائدة. وعيوب المنتجات لإنشاء نماذج انحدار مفيدة.

أساليب أخرى للتنبؤ

تتنبأ أساليب السلسلة الزمنية بالنتائج بناء على التغيرات في العلاقة على مر الوقت. في مثالنا الخاص بالأيس كريم. تم تخطيط نقاط بيانات درجة الحرارة والمبيعات في الرسم البياني دون النظر إلى توقيت حدوثها. أي أن علاقة الانحدار لم تأخذ الوقت في اعتبارها. ولكن الواضح أن المواسم تؤثر على مبيعات بن آند جيري. لذا يأخذ تحليل السلسلة الزمنية الوقت في اعتباره بتخطيط البيانات عند حدوثها. ثم يحاول الأسلوب "تحليل" التقلبات في البيانات إلى ثلاثة أجزاء:

- *الاتجاه الأساسي*: صاعد، هابط، مستو (معيار طويل الأجل)
- *الدورات*: كل ساعة، يوميا، أسبوعيا، شهريا (نمط قصير الأجل)
- *تحركات غير منتظمة*: تحركات غير معتادة أو غير منتظمة ناتجة عن أحداث فريدة وعوامل الطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها

يُستخدم الانحدار والمتوسطات المتحركة لتحديد الاتجاه والدورات. وكما يمكنك أن تتصور. فإن التنبؤ باستخدام السلسلة الزمنية ممل ولا يفيد في مثال قصير وبسيط. إلا أنه من المفيد على الأقل أن تعلم بوجود ما يسمى بأساليب السلسلة الزمنية.

موجز

أوضحنا في هذا الفصل الأدوات الكمية التي تؤدي الوظائف التالية:

حل المسكلاب المعقده باسحدلم أسحار العراراب

تحديد قيمه النقد المسلمه مستقبلا: تحليل التدفق النقدى وتحليل صافى القيمه الحاليه

قياس السك باستخدام نظريه الاحتمالات

تحديد العلاقات والتنبؤ باستخدام تحليل الانحدار وغيره من أساليب التنبؤ

ما سبق عبارة عن أدوات عملية يستخدمها حملة ماجستير إدارة الأعمال لمجابهة تحديات الأعمال وهي تمنحهم القدرة على اتخاذ قرارات مطلعة وتمييز أنفسهم عن الآخرين في وظائفهم.

النقاط الأساسية للتحليل الكمي

أشجار القرارات: طريقة تعرض وتقيس بيانيا النتائج المتعددة لقرارات الأعمال.

التكلفة الغارقة: الاستثمارات التي استثمرت في الماضي وليس لها تأثير على قرارات الاستثمار المستقبلية.

القيمة النقدية المتوقعة: القيمة المدمجة لقرار معين بناء على احتمالات وقيم كافة النتائج الممكنة.

القيمة التراكمية: إجمالي القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية مع إعادة استثمار كافة الأرباح.

صافي القيمة الحالية: إجمالي القيمة الحالية لكافة التدفقات النقدية "مخفضة" إلى دولارات اليوم.

معدل العائد الداخلي: سعر الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية يساوي صفرا بدولارات اليوم.

التوزيعات المحتملة: الرسم البياني الذي يضم كافة النتائج الممكنة مع احتمالات حدوث كل منها.

التوزيعات ذات الحدين: توزيع احتمالي ليس له إلا نتيجتان محتملتان.

التوزيعات الطبيعية: التوزيع الاحتمالي جرسيّ الشكل لكافة النتائج الممكنة.

الانحراف المعياري (ϭ): مقياس تشتت (اتساع) التوزيع الطبيعي.

الوسط (μ): المتوسط الحسابي لكافة النتائج.

القيمة (Z): أداة لقياس احتمالات مواقف معينة على منحنى التوزيع الطبيعي.

دالة التوزيع التراكمي: شكل من أشكال التوزيع الطبيعي يظهر احتمال كون الشيء أقل من أو يساوي كافة النتائج الممكنة.

الانحدار: طريقة رياضية للتنبؤ باستخدام معادلات الخط المستقيم لتفسير العلاقات بين المتغيرات المتعددة.

اليوم ٦

الماليات

موضوعات الماليات

هياكل الشركات

معامل بيتا

الحد الكفء

نموذج تسعير الأصول الرأسمالية

فرضية السوق الفعال

تقييمات الاستثمارات

التدفقات النقدية المخصومة

نموذج نمو ربح السهم

إعداد موازنات رأس المال

هيكل رأس المال

سياسة توزيع الأرباح

الاندماج والاستحواذ

> أريد أن أكون مصرفيا استثماريا. إذا كان لديك ١٠ آلاف سهم. فسأبيعها لك. سأجني مالا وفيرا. سأحب وظيفتي كثيراً جداً. وسأساعد الناس. وسأكون من أصحاب الملايين وأمتلك منزلا كبيرا. سوف يكون الأمر ممتعا لي.
>
> – تلميذ في السابعة من عمره. What I Want to Be When I Grow Up.
> مارس ١٩٨٥ من كتاب Liar's Poker لمايكل لويس. ١٩٨٩

في ثمانينيات القرن الماضي. كانت الماليات مجالاً مرموقاً. وحتى الصغار كانوا يحلمون بالحياة في وول ستريت. كان شباب حملة ماجستير إدارة الأعمال المكيافلّيين في

غاية السعادة بينما كانت وول ستريت تعينهم بالجملة وتتيح لهم فرصة التعامل وإبرام الصفقات بمبالغ كبيرة كمصرفيين استثماريين. ومع الأسف، انفجرت هذه الفقاعة في عام ١٩٨٧ مع انهيار سوق الأسهم. فاضطر حملة ماجستير إدارة الأعمال إلى البحث عن وظائف أقل إغراء وانضموا إلى الموظفين الماليين بالبنوك والشركات والصناديق التعاونية.

ولكن مثلما تتعاقب الفصول، استعادت وول ستريت وضعها السابق في التسعينيات ثم شهدت شتاء قاسيا بعد فشل شركات الإنترنت عام ٢٠٠٠. ثم تعافت من جديد عام ٢٠٠٤ مثل مقدم الربيع. يضع حملة ماجستير إدارة الأعمال خريجي صفوة الكليات أقدامهم على أقصر طريق إلى النجاح ويتقاضون رواتب تزيد كثيرا على رواتب أقرانهم الذين لا يحملون الماجستير. ففي وول ستريت، يتقاضى حملة الماجستير رواتب سنوية تزيد بما بين أربعين وخمسين ألف دولار عمن يشغلون نفس وظائفهم ولا يحملون الماجستير. فضلا عن ذلك، غالبا ما يكون الترقي في الوظائف حكرا على النخبة من حملة الماجستير.

لا تقرأ هذا الفصل بمعزل عن بقية الكتاب. فإذا كنت من المهتمين بالماليات، فاعلم أن تركيزك عليها باعتبارها هدفا أوحد يمكن أن يشكل خطرا على صحة شركتك. فالماليات موضوع كمّي تماما يستخدم الأرقام الواردة في فصلي المحاسبة والتحليل الكمي. وتلعب الماليات كذلك دورا كبيرا في التسويق. مثلما يلعب التسويق دورا في الماليات، فالمسوقون مسئولون عن نتائجهم المالية. كما أن الممولين يعملون بكد لتسويق أنفسهم لدى عملاء جدد ولبيع الأسهم لعملائهم القدامى.

طبيعة الشركة

لم توجد الشركات؟ الغرض الوحيد للشركة من وجهة نظر الخبير المالي هو تعظيم ثروة أصحابها. وفي سعي الناس إلى الثراء، يمكنهم تنظيم شركاتهم بأساليب مختلفة. حيث توجد ثلاثة هياكل أعمال قانونية أساسية يمكن للكيانات اتباعها في الولايات المتحدة وهي تُختار بناء على تعقيد الشركة وأفضلية المسئولية القانونية والاعتبارات الضريبية للملاك.

الملكية الفردية

الملكية الفردية هي شركة يملكها فرد أو زوج وزوجته. ويجني المالك كافة الأرباح ويتحمل مسئولية غير محدودة عن كافة الخسائر. فإذا أخفقت الشركة. يجوز الاستيلاء على الأصول الشخصية لصاحبها. وهي عبارة عن هيكل بسيط. وكما هي الحال مع أكشاك عصير الليمون التي يملكها الصبية. لا يحتاج هذا النوع إلى تسجيل حكومي. وتضاف أرباحها إلى دخل الفرد الآخر. وتسدد الضرائب على إجمالي هذا الدخل. ونظراً لأن الملكية التجارية ليست كياناً قانونيا منفصلاً يمكن تقسيمه وبيعه على أجزاء. يصعب عليها جمع أموال في أسواق المال.

شركات التضامن

عندما يؤسس عدة أفراد شركة. فإنهم غالبا ما يدخلون في شركة تضامن. وكما هي الحال مع الملكية الفردية. يضمّن كل مالك حصته من الأرباح في إقراراته الضريبية الشخصية. ويوجد نوعان من شركات التضامن وذلك حسب طبيعة المشروع. ففي شركة التضامن العامة. يتحمل الملاك النشطون -ويسمون الشركاء العامين- المسئولية المطلقة عن كافة ديون الشركة. فعندما أفلس مكتب المحاسبة لافنثول آند هوروث عام ١٩٩٠. بسبب التقصير في تدقيق الحسابات. سعى الدائنون وراء الأصول الشخصية للشركاء لسداد ديون شركة التضامن.

أما في هيكل شركة التوصية البسيطة. فيكون الشركاء الموصون محميّين بقدر استثماراتهم. وغالبا ما يستخدم الشكل "البسيط" في المشروعات العقارية. واستكشاف النفط. لحماية الشركاء المستثمرين الذين لا يشاركون في الإدارة. وفي فترات الكساد التي شهدتها العقارات التجارية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي. تمكن الشركاء الموصون في مشروعات المباني الإدارية الشاغرة من الخروج من استثماراتهم سالمين دون تحمل مزيد من المسئولية. من ناحية أخرى. تحمل الشركاء المتضامنون في نفس المشروعات المسئولية شخصياً. وكما في حالة الملكية الفردية. يصعب جمع الأموال أو بيع حصص جزئية في هياكل شركات التضامن.



الشركات المساهمة

الشركات المساهمة عبارة عن كيانات قانونية مسجلة في إحدى الولايات ومنفصلة عن الأفراد الذين يملكونها. ومن وجهة نظر القانون. تعامل الشركة المساهمة كفرد يمارس عمله الخاص على نحو مستقل. وتكون أصول هذا الكيان والتزاماته مملوكة للشركة لا لأصحابها. وكما هي الحال مع شركات التوصية البسيطة. يتحمل أصحاب الشركات المساهمة مسئولية محدودة عن التزاماتها. وفي حالة إفلاسها. تكون الأصول الشخصية لملاكها في حمى من الدائنين.

تتجزأ ملكية الشركة المساهمة إلى أسهم يمكن للمستثمرين شراؤها وتداولها في الأسواق المالية -مثل بورصة نيويورك- دون تعطيل الشركة. وعندما تقرر الإدارة ومجلس الإدارة اللذان يمثلان الملاك الحاجة إلى مزيد من المال. يمكن إصدار المزيد من الأسهم. والمستثمر في الشركات المساهمة -سواء مارس دورا فعلياً أو ظل غير فعال- يكون محميًا شخصياً من التزامات وديون الشركة.

ثمة عائق رئيسي فيما يتعلق بالشركات المساهمة هو الازدواج الضريبي. فهي -كأي فرد- يجب أن تسدد ما عليها من ضرائب. كما أنها عندما توزع حصص أرباح على مساهميها. تخضع هذه الحصص للضرائب مرة ثانية باعتبارها دخل أفراد.

الشركة المساهمة لها صور مختلفة. منها شكل C Corporation -كما يسميه المحاسبون والمحامون- والذي يعمل على النحو المبين أعلاه. ولكن هناك أيضاً شكل S Corporation من الشركات المساهمة. والذي يكون مملوكا لخمس وثلاثين مالكاً أو أقل يتفقون على تضمين أرباح الشركة في إقراراتهم الضريبية الشخصية كما في حالة شركات التضامن. وعلى هذا النحو. لا تهوي مطرقة الازدواج الضريبي على الملاك مع احتفاظهم في الوقت نفسه بميزة مسئولية الشركة المحدودة.

إن كنت من المهتمين بالماليات. يمكنك أن تسلك مسلكين مختلفين ومتصلين في ذات الوقت. فهناك مجال الاستثمار الذي يعد أكثر إغراء وهو الذي يصنع الثروة ويتصدر عناوين الأخبار ومنه تتخذ وسائل الإعلام أسعار الأسهم. وهناك الإدارة المالية التي تُعتبر العمل "الذي يجري وراء الكواليس" ويساعد الشركات على تمويل نموها وسداد نفقاتها والاستحواذ على غيرها. والمجالان متصلان لأن أداء الشركة -الذي يتحمل المسئولية عنه إلى حد كبير قسم الماليات- يؤثر على حصة مستثمريها من أرباحها. هيا بنا نبدأ بالجانب المغري.

الاستثمارات

١ المخاطر والعوائد

كيف يمكنني تحقيق ربح بامتلاك حصة كبيرة أو صغيرة من شركة أو مشروع آخر؟ هذا السؤال الاستثماري في واقع الأمر ذو شقين. وهما: ما الدخل المحتمل وما مدى مخاطر الشركة؟ يمكن استخدام المفهومين الأساسيين اللذين سبق شرحهما في فصل التحليل الكمي. وهما التدفقات النقدية والاحتمالات. للإجابة عن هذين السؤالين الخاصين بالتقييم. فارجع إليهما كما كنت تراجع ملاحظاتك الدراسية.

ثمة مبدأ أساسي في الماليات ينص على تكافؤ العوائد مع المخاطر. فإذا كنت تعلم أن استثماراً بعينه مضموناً. فلابد أن تتوقع معدل عوائد أقل نظير انخفاض المخاطر. لذا فإن شهادات الإيداع المؤمن عليها من قبل الشركة الاتحادية للتأمين على الودائع مثلاً تدر معدلات عائد منخفضة. أما التنقيب عن النفط في أماكن لا يتوقع وجوده فيها فمحفوف بقدر كبير من المخاطر. ولكنه في الوقت نفسه يبشر بجوائز ضخمة إذا أنتجت إحدى الآبار إنتاجاً غزيراً.

أنواع المخاطر: إذا كانت المخاطر تسري على كامل فئة الأصول. مثل أسواق الأسهم والسندات والعقارات. سميت مخاطر منتظمة. على سبيل المثال. عندما يعتقد الجمهور أن سوق الأسهم متجهة إلى الصعود. فإن السوق تصعد ككل. وعندما يرحل الجمهور. فإن السوق "تخفق" أو "تفشل" كما جاء في عناوين الأخبار إبان انهيارات ١٩٢٩ و ١٩٨٧ و ٢٠٠٠. فالتحركات في الاقتصاد. وأسعار الفائدة. والتضخم عوامل منتظمة تؤثر على السوق بأكملها. وعندما تستثمر أي استثمار. تتعرض لهذه المخاطر المنتظمة.

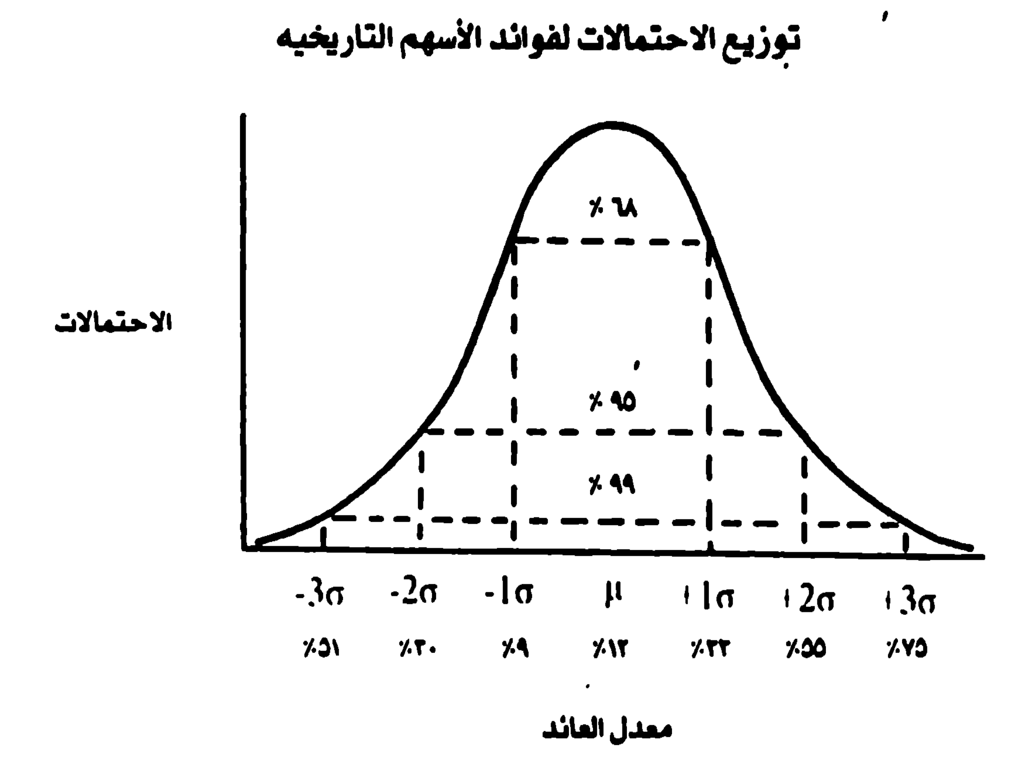
أما إذا كانت المخاطر تسري على مجموعة صغيرة من الأصول. فإنها تسمى فريدة أو غير منتظمة. فأداء استثمار معين قد يكون متقلبا نتيجة لمخاطر معينة هي من طبيعة هذا الاستثمار. فلو أنك تمتلك أسهما في ديزني مثلا. وأصيب ميكي بنزلة برد. فمن الجائز أن يتدهور سعر السهم. ويمكن تعويض هذا النوع من المخاطر إلى حد كبير بامتلاك عدد من الاستثمارات. وهو ما يسمى بالتنويع. فعن طريق امتلاك محفظة استثمارية واسعة. يمكن للمستثمرين تعويض خسائرهم في بعض الاستثمارات بالمكاسب في البعض الآخر. التنويع يلطف من تقلبات المحفظة الاستثمارية عموما.

معامل بيتا: مخاطر المحافظ الاستثمارية

تتقلب الأسعار السوقية للأسهم (مثل سهم آي بي إم مثلا) في بورصات العالم كل يوم. ويعرف هذا بالمخاطر. فإجراء توزيع للنتائج التاريخية من شأنه أن يوضح المخاطر بيانيا كما أسلفنا بخصوص الأمطار في سياتل. ومقاسات الأحذية في فصل التحليل الكمي. وكي أنعش قدرتك على تذكر توزيعات الاحتمالات. أقول إن متوسط العائد التاريخي طويل الأجل على الأسهم العادية كان يساوي ١٢.١٪ بانحراف معياري مقداره ٢١.٢٪. وفي حدود انحراف معياري واحد. تدر سوق الأسهم في ٦٨٪ من الحالات عائدا ما بين +٣٣.٣٪ و -٩.١٪ كل عام.

بالإضافة إلى بيان التقلب المطلق لاستثمار فردي على رسم بياني. يقيس المحللون الماليون مخاطر سهم فردي أو مجموعة صغيرة من الأسهم بمقارنة تحركاتها السعرية بحركة السوق بأكملها. ويسمى نظام القياس هذا معامل بيتا. ويحدد مقدار مخاطر الاحتفاظ بذلك الاستثمار المعين في مقابل امتلاك محفظة كبيرة جدا تمثل "السوق". أحد الأمثلة على تلك المحافظ "السوقية" هو المجموعة التي تضم ٥٠٠ سهم. والمسماة مؤشر

توزيع الاحتمالات لفوائد الأسهم التاريخيه



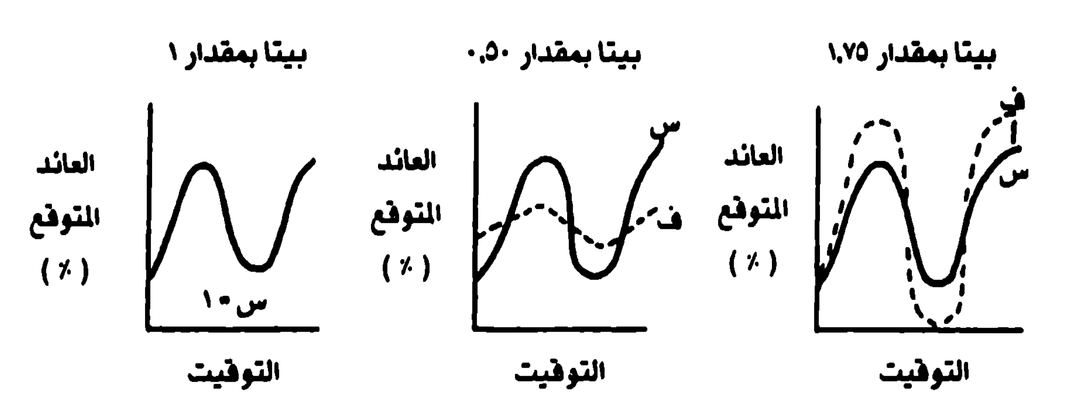
ستاندرد آند بورز ٥٠٠ أو الخمسة آلاف سهم التي يتضمنها مؤشر ويلشاير ٥٠٠٠. أما مؤشر نيكي الذي يضم ٢٢٥ سهما فيمثل السوق اليابانية.

مؤشر داو جونز الصناعي الشهير عبارة عن مجموعة متنوعة تضم ثلاثين من أكثر الشركات الصناعية استقرارا في الولايات المتحدة مثل آي بي إم. وثري إم. وجنرال موتورز. وبروكتر آند جامبل. وكوكاكولا. وبوينج. وإكسون موبيل. ويتم تداول أسهم داو جونز الثلاثين (وهي أسهم من الدرجة الأولى) في بورصة نيويورك. علما بأنها لا تمثل السوق بشكل عام رغم أن الصحافة قد تدفعك إلى إعتقاد العكس.

إذا تحرك السهم أو المحفظة ترادفياً مع السوق. قيل إنه مرتبط تماما بمعامل بيتا ١. فكوكاكولا شركة مستقرة جدا لدرجة أنها تتحرك مع السوق بمعامل بيتا ١. فإذا تحرك سهم عكس السوق تماما. يقال إنه مرتبط سلبيا. أو ذو معامل بيتا -١.

لا توجد أسهم مرتبطة سلبيا تماماً. ولكن هناك بعض الأسهم ذات معامل بيتا منخفض. لوبيز كافيترياز ذات معامل بيتا ٠.٤٥. وعندما تتقلب السوق وتنخفض بشدة يستمر كبار السن في التردد على سلسلة الكافتريات. ولكن عند حدوث ارتفاع كبير في السوق بعد انخفاض. يقل احتمال ارتفاع لوبيز ارتفاعاً كبيرا. كذلك فإن شركات مرافق الكهرباء ذات معامل بيتا منخفض. ونظرياً نجد أن معامل بيتا الذي يساوي صفرا يعني

كيفية تحرك الاستثمارات مختلفة المعدل بيتا



س = حركة السوق ف = حركة السهم الفردى أو المحفظة

انعدام المخاطر. وفي هذه الحالة. تلغي معاملات بيتا الخاصة بالاستثمارات بعضها بعضا تماما بحيث لا توجد مخاطر مهما كانت حركة السوق.

السهم الخطر مثل شركة الإنترنت أمازون له معامل بيتا ١.٧٥. أي أن التقلب بنسبة ١٪ في السوق سيزداد إلى حركة بنسبة ١.٧٥٪ في سعر سهم أمازون. أما الأسهم متوسطة المخاطر مثل آي بي إم. وميكروسوفت فلها معامل بيتا ١.٢.

سلوك السوق مهم جدا لأن معظم القرارات الخاصة بالاستثمارات الكبيرة تتخذ في إطار محفظة كبيرة أو مجموعة من الاستثمارات. ورغم احتمال ارتفاع مخاطر الاستثمارات الفردية. فإن المخاطرة العامة ستنخفض بالاستثمار في المزيج الصحيح من الاستثمارات لتقليل معامل بيتا الخاص بالمحفظة. فصناديق الاستثمار المشتركة الكبيرة التي تمتلك مئات الاستثمارات. مثل محفظة صندوق ماجلان التابع لمجموعة فيديلتي والبالغة ٦٢ مليار دولار. توفر هذا الشكل من التنويع. من ناحية أخرى. صناديق الوقاية عبارة عن استثمارات خاصة مملوكة للمؤسسات والأثرياء وقادرة على تحمل مزيد من المخاطر بوضع رهانات كبيرة على استثمارات مستهدفة. وعندما أخفقت مضاربة بمليارات الدولارات على اتجاه أسعار الفائدة بتكلفة ٤ مليارات دولار. أفلس صندوق لونج تيرم كابيتال مانجمنت عام ١٩٩٨. ومن المثير للسخرية أن اسمه صندوق وقاية.

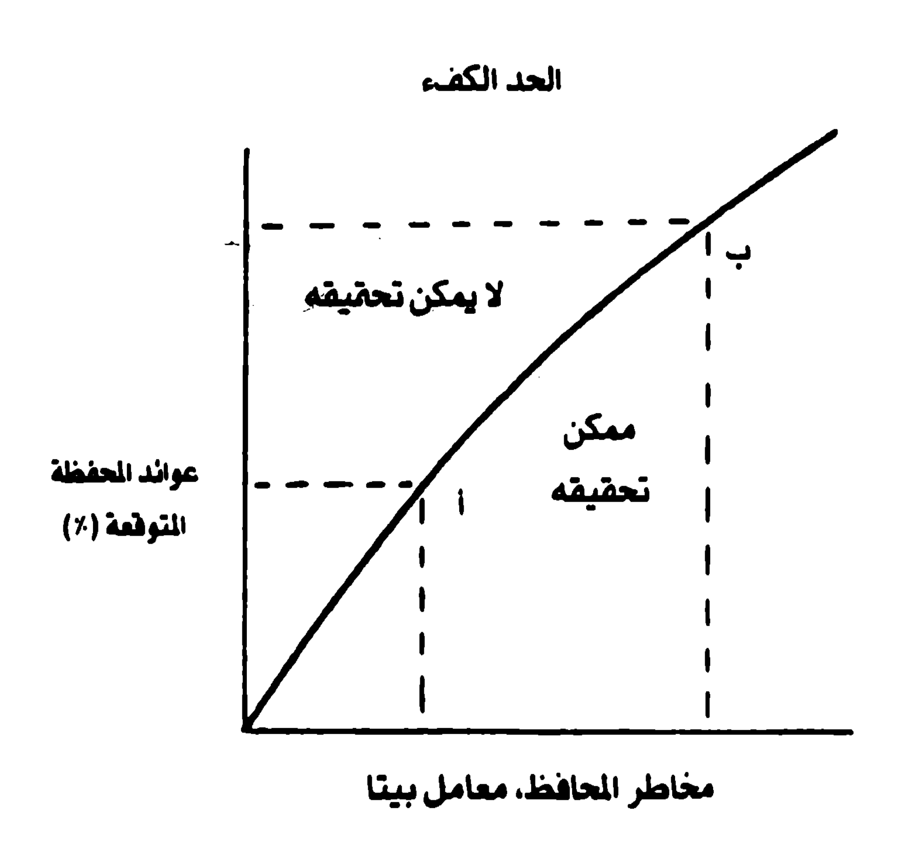
بالطبع لا يأتي رقم معامل بيتا من فراغ؛ فالمعامل عبارة عن عملية حسابية إحصائية لمعامل الارتباط. أي التباين المشترك للسهم مع السوق مقسوماً على انحراف السوق. ومن الممكن حساب معاملات بيتا رغم أنها عملية مملة. كما أن المحللين الماليين

يعلمون أن خدمات المعلومات الاستثمارية مثل فاليو لاين سيرفي توفر معاملات بيتا ، لذا سيغفل الكتاب هذه المسألة على غرار المتبع في ماجستير إدارة الأعمال.

الحد الكفء

بافتراض توافر كافة محافظ الأصول الممكنة . يوجد نظرياً مزيج مثالي من الاستثمارات عند كل مستوى من المخاطر. ويقع التصوير البياني لهذه المحافظ "المثلى" على خط يسمى الحد الكفء. حيث تضم المنطقة الواقعة تحت خط الحد الكفء، توليفات المحفظة التي يمكن تحقيقها. ونظريا. توجد العوائد التي لا يمكن تحقيقها فوق الحد.

الحد الكفء



نموذج تسعير الأصول الرأسمالية للأسهم

يحدد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معدل العائد المطلوب على استثمار معين بجمع المخاطر غير المنتظمة والمخاطر المنتظمة التي ينطوي عليها امتلاك هذا الأصل. والنموذج

عبارة عن معادلة بسيطة تقول إن معدل العائد المطلوب هو المعدل الخالي من المخاطر زائد بدل المخاطر المنتظمة، وهو معامل بيتا الذي سبق لك التعرف عليه.

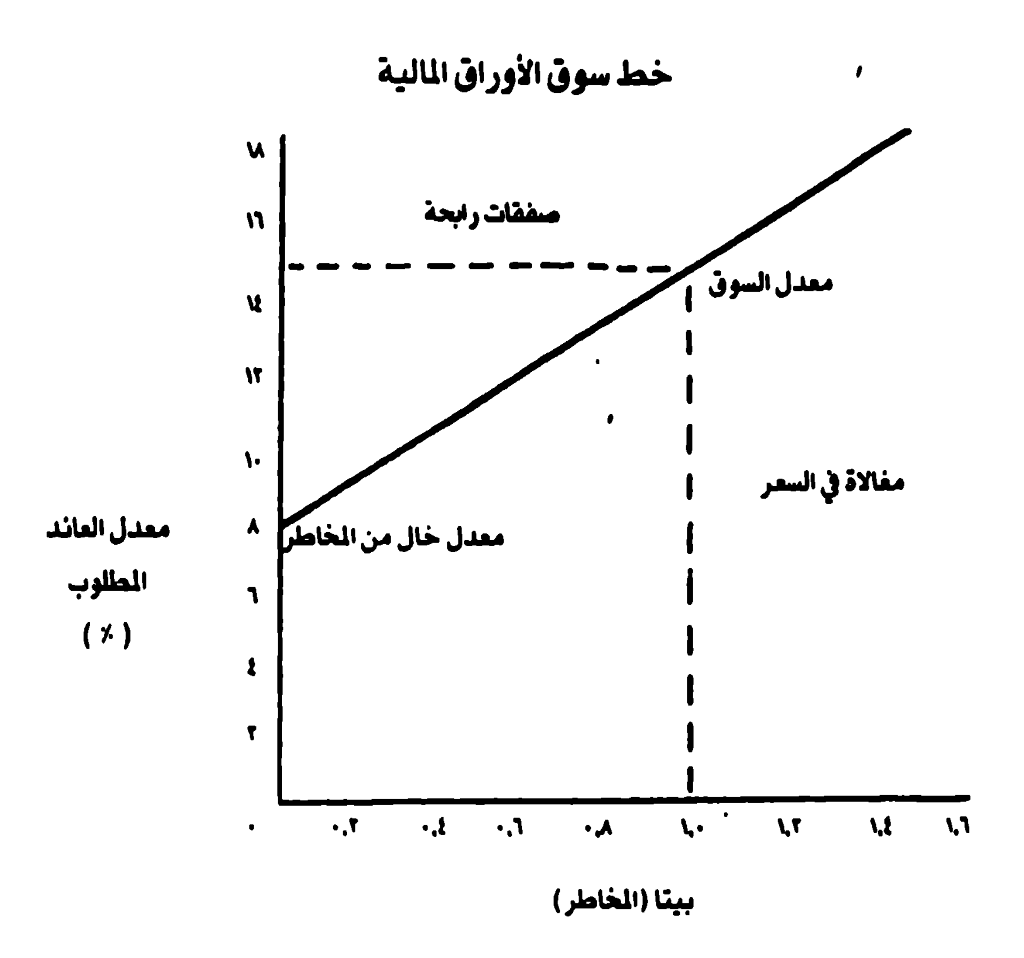
العائد المطلوب على الاستثمار في الأسهم = المعدل الخالي من المخاطر + (متوسط معدل عائد السوق - المعدل الخالي من المخاطر) × بيتا

افترض أنك أردت في عام ١٩٩٢ معرفة العائد الذي ينبغي أن يدره سهم آي بي إم ليستحق الاستثمار فيه. وعلمت من خدمة فاليو لاين سيرفي أن آي بي إم ذات معامل بيتا معتدل مقداره ١.٢. وعلمت من وول ستريت جورنال أن سند الخزانة الأمريكية طويل الأجل الخالي من المخاطر يحقق عائدا مقداره ٨٪. وهو عائد تاريخي أكبر بكثير من معدل ٥٪ السائد عام ٢٠٠٥ والذي كان عند أدنى مستوى له منذ أربعين عاما. تتطلب مدخلات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية النهائية بعضا من العمل التحضيري. في عام ١٩٢٦. أجريت دراسة أظهرت أن متوسط العائد على ستاندرد آند بور ٥٠٠ تجاوز المعدل الخالي من المخاطر الخاص بالاستثمار في سندات الخزانة الأمريكية بنسبة ٧.٤٪. ويستخدم البعض معدلا يتراوح بين ٥ و ٦٪ لإظهار أسعار الفائدة والعوائد الحالية المنخفضة. مع مدخلات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية الثلاثة تلك. يتبين أن الاستثمار في آي بي إم ينبغي أن يحقق عائدا مقداره ١٦.٨٪ في المتوسط.

٨٪ + (٧.٤٪) ١.٢ = ١٦.٨٪

يمكنك إعداد رسم بياني بإدخال معاملات بيتا كثيرة جدا في المعادلة الجبرية الخطية الخاصة بنموذج تسعير الأصول الرأسمالية. ويسمى هذا الخط خط سوق الأوراق المالية. بالنظر إلى مثال آي بي إم. افترض أن العائد على آي بي إم يساوي ١٢٪ فعلا. وهو أقل من معدل العائد المطلوب الذي قرره نموذج تسعير الأصول الرأسمالية. تقترح النظرية أن المستثمر العاقل كان ليبيع سهم آي بي إم. فإذا تجاوز معدل العائد المعدل المطلوب كما يحدده نموذج تسعير الأصول الرأسمالية. فالسوق إذن تقدم صفقة رابحة وينبغي على المستثمرين شراء السهم. يبدو هذا رائعا. إلا أن النموذج يخبرنا بمعدل العائد المطلوب لا بالعائد الذي سيحققه الاستثمار فعلاً. ولكي نعرف هذا. نحن بحاجة إلى أوراق شاي وكرة بلورية للتنبؤ. وبالنسبة إلى الذين استثمروا في سهم آي بي إم عام ١٩٩٢. كانت تلك صفقة رابحة. حيث ارتفع السهم من ٣٠ دولارا إلى ما يزيد على ٢٠٠ دولار في ١٩٩٩، ومازال يحافظ على مركزه عند ٩٠ دولارا عام ٢٠٠٥.

خط سوق الأوراق المالية



فضلا عن ذلك، يتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بأكمله للهجوم من الناحية النظرية. ففي مقال بعنوان "وداعا بيتا" نشرته فوربس عام ١٩٩٢، تحدث استشاري الاستثمارات الشهير ديفيد دريمان عن بحث جديد ومروع معلنا نهاية نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ومعامل بيتا، حيث لم تجد الدراسة التي أجراها فاما وفرنتش، الأستاذان بجامعة شيكاغو، صلة بين المخاطر -كما يحددها نموذج تسعير الأصول الرأسمالية- والأداء على المدى الطويل. ونظرا لأن معاملات بيتا ترتكز على التقلب التاريخي، فربما لا تكون لها علاقة بالتنبؤات المستقبلية. ربما فقدت نظرية بيتا سمعتها الطيبة، ولكن مازالت كليات الأعمال تدرسها نظرا لعدم وجود ما هو أفضل منها.

فرضية السوق الكفء

يقترح خط سوق الأوراق المالية وجود صفقات رابحة في السوق. ولكن هذا يثير تساؤلا هو: "إذا كانت السوق كفئا، فكيف توجد صفقات رابحة؟". تزعم *فرضية السوق الكفء* أن السوق تعكس كافة المعلومات الحالية بدرجات متفاوتة. وبالتالي لا يمكن لأحد الاستفادة من انحرافات السوق "للتغلب على السوق". فالمستثمرون الذين يتنافسون

على الأرباح هم من الكثرة بمكان لدرجة أن أسعار الأسهم المعلنة تمثل مؤشرات دقيقة للقيمة.

هناك ثلاث درجات للإيمان بكفاءة السوق تتراوح بين ضعيفة، وشبه قوية، وقوية.

الصورة الضعيفة للكفاءة: كافة المعلومات التي تسببت في تحركات سعرية سابقة تظهر في سعر السوق الحالي. ويعني الإيمان بالشكل الضعيف أنه لا فائدة تجنى من وراء رسم خرائط لتحركات أسعار الأسهم باستخدام التحليل الفني للتنبؤ بالمستقبل. ولكن يمكن للمحللين من خلال إجراء تحليل أساسي متعمق حول عمليات الشركات وربحيتها اكتساب رؤى متبصرة تتيح فرصا لتحقيق أرباح كبيرة.

الصورة شبه القوية للكفاءة: يعتقد هذا المعسكر أن أسعار السوق تعكس كافة المعلومات المعروفة للعامة. وبالتالي بدون معلومات مطلعة لا يمكن كسب عوائد "استثنائية" من خلال الاستغراق في قراءة التقارير المالية. وتقوم لجنة الأوراق المالية والبورصة بدور الشرطي في محاولة لضمان عدم تداول المستثمرين بناء على معلومات مطلعة. ويعني الإيمان بالكفاءة في شكلها شبه القوي أن التحليل الأساسي الذي يُجرى بقراءة التقارير المالية وكافة المعلومات العامة لن يسفر عن مكاسب كبيرة.

الصورة القوية للكفاءة: يثق المؤمنون أقوياء الإيمان بكفاءة السوق تمام الثقة في أن أسعار الأسهم تعكس كافة المعلومات العامة والخاصة. وقد ثبت أن هذه الثقة القوية لا أساس لها من الصحة في أمثلة عديدة. فالمحاكمات الجنائية التي جرت لكل من إيفان بويسكي، ومايكل ميلكان، ومارثا ستيوارت حالات شهيرة استخدمت فيها المعلومات المطلعة لتحقيق أرباح لم تتح للعامة فرصة تحقيقها.

تشير البحوث إلى ثبوت صحة الشكل الضعيف من أشكال كفاءة السوق على مر الوقت، إلا أن الاعتقادات الساذجة بالكفاءة التامة ليس لها ما يؤكدها. و تُقيم الأسهم تقييما منصفا عموما. ومع ذلك ينكر بعض الناس حتى الشكل الضعيف من أشكال فرضية كفاءة السوق. وكما أسلفنا، فإن المحللين الماليين الذين يستخدمون الجداول البيانية، أو المحللين الفنيين يرسمون خرائط لتحركات الأسعار بغية التعرف على أنماط تدل على تحركات الأسعار في المستقبل.

أنواع الاستثمارات وطرق تقييمها

تناولنا في فصل التحليل الكمي مفهومي التدفقات النقدية المخصومة. وصافي القيمة الحالية بالتفصيل. فدولار في يدك اليوم يساوي أكثر من دولار في المستقبل. هذا المفهوم البسيط الذي يطبق على النقد الذي يولده الاستثمار ليس الطريقة المستخدمة في كل الأحوال لتقييم الاستثمارات.

سوق السندات

تأتي قيمة السند من القيمة الحالية لتدفقاته النقدية المستقبلية. وتصدر الشركات أو الأجهزة الحكومية السندات لجمع المال بأسعار فائدة ثابتة. حيث إن معظمها يدفع فائدة نصف سنوية (تسمى الكوبون) على أصل الدين (يسمى القيمة الاسمية أو القيمة التعادلية) وفي تاريخ الاستحقاق المحدد يُردّ أصل الدين.

في معظم الأحوال. نجد أنه كلما طال أجل الاستحقاق. زاد سعر الفائدة الذي يتعين على الشركة سداده للمستثمرين. وتعوض هذه الأسعار المرتفعة المستثمرين عن حبْس أموالهم لفترات طويلة. كما يمكن أن تفوتهم فرصة تحقيق عوائد أعلى إذا ارتفعت أسعار السوق. وبالتالي لابد من تعويضهم عن تلك المخاطرة. ويمكن أن نحور بيانياً المفهوم الأساسي القائل بأن ارتفاع أسعار الفائدة يصاحب طول آجال الاستحقاق باستخدام ما يسمى في دنيا الاستثمار باسم منحنى العائد. في عام ١٩٩٢. كان هذا المنحنى مائلا صعودا بفارق ٥٪ بين أسعار الفائدة قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وفي يناير عام ١٩٩٩. كان المنحنى مستويا بفارق من ٠.٧٥ إلى ١٪ فقط لا غير في الأسعار. أما في عام ٢٠٠٥. فقد عاد منحنى العائد مرة ثانية إلى الميل صعودا بفارق ٢.٥٪ ولكن عند معدلات فائدة أقل كثيرا.

مثال على تقييم السندات: في عام ١٩٧٦. أصدرت شركة كاتربلر إنك لصناعة معدات الإنشاء الثقيلة سندات بقيمة ٢٠٠ مليون دولار بفائدة قدرها ٨٪ يحل أجلها في عام ٢٠٠١. وفي يونيو ١٩٩٢. نشرت وول ستريت جورنال سعر السند على أنه مائة دولار لكل ١٠٠ دولار قيمة اسمية. ولم تتحدد قيمة السند بسعر الفائدة المدفوعة فحسب. بل بثلاثة عوامل أخرى:





معدل العانده المحدد (معدل الكوبون)

طول الفبره الرمىه حبى الاسىحقاق

حطر بحلف المصدر عن الدفع (الباحبون الاسىمارىون ىسىرون المعدلاب)

الحقيقة هي أن تسعيرة السوق كانت ١٠٠ دولار. مما يدل على أن السوق قيّم المائة دولار مستحقة الدفع عام ٢٠٠١ والمستحق عليها فائدة نصف سنوية بنسبة ٨٪ من شركة مستقرة بمائة دولار. كما أكدت خدمة تصنيف السندات موديز تقديرا منخفضا لخطر التخلف عن السداد من خلال منح تصنيف (أ). باستخدام مفهوم صافي القيمة الحالية. نجد أن النقد الذي ولّده السند مخصوم بسعر خصم السوق البالغ ٨ بالمائة عام ١٩٩٢ يساوي القيمة السوقية للسند. ونظرا لأن سعر السوق كان متساويا مع سعر السند. لم

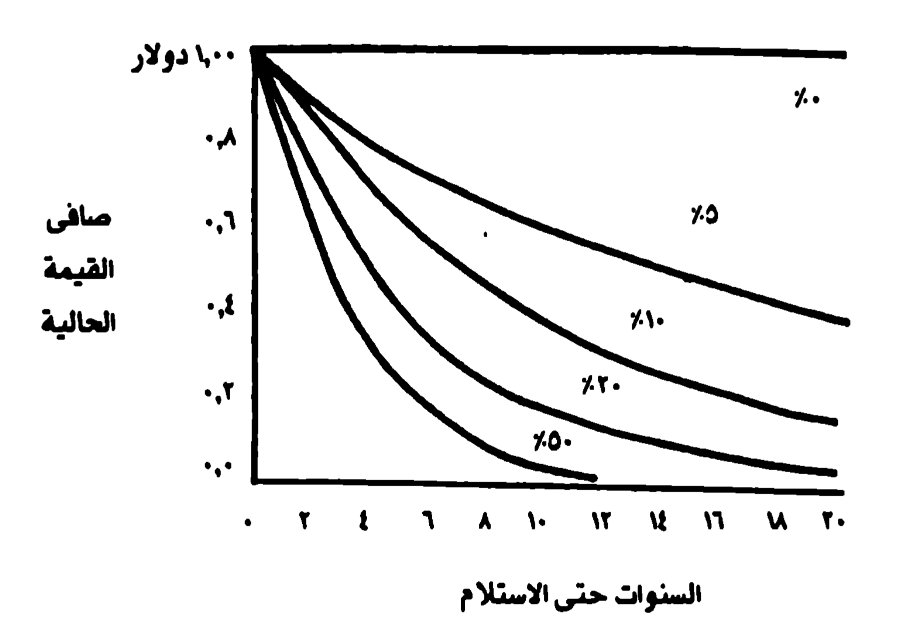
تقييم سند كاتربلر
للتدفقات النقدية المخصومة

	الفائدة عند ٨٪ للكوبون	سداد أصل الدين	اجمالي المدفوعات ×	عوامل الخصم بسعر السوق عند ٨٪ =	صافي القيمة الحالية
١٩٩٢	٨ دولارات	٠ دولار	٨ دولارات	٠.٩٢٥٩	٧.٤١ دولار
١٩٩٣	٨	٠	٨	٠.٨٥٧٣	٦.٨٦
١٩٩٤	٨		٨	٠.٧٩٣٩	٦.٣٥
١٩٩٥	٨		٨	٠.٧٣٥٠	٥.٨٨
١٩٩٦	٨		٨	٠.٦٨٠٦	٥.٤٤
١٩٩٧	٨		٨	٠.٦٣٠٢	٥.٠٤
١٩٩٨	٨		٨	٠.٥٨٣٥	٤.٦٧
١٩٩٩	٨		٨	٠.٥٤٠٣	٤.٣٢
٢٠٠٠	٨	٠	٨	٠.٥٠٠٢	٤.٠٠
٢٠٠١	٨	١٠٠	١٠٨	٠.٤٦٣٢	٥٠.٠٢
المجموع	٨٠ دولارا	١٠٠ دولار	١٨٠ دولار		١٠٠.٠٠ دولار
		القيمة الاسمية			القيمة السوقية

يدفع المستثمرون فرق سعر ولا خصما على القيمة الاسمية لسندات كاتربلر. وبلغ عائد السند عند الاستحقاق ٨٪ على قيمته السوقية البالغة ١٠٠ دولار.

أوردنا فيما سبق العملية الحسابية بالتفصيل لأن رؤيتها بهذا الشكل تساعدك على تصور القيمة الزمنية للمال. ولكن بطبيعة الحال ينبغي عليك استخدام آلة حاسبة لإجرائها. ولو ظن السوق أن كاتربلر على شفا الإفلاس، أو لو ارتفعت أسعار الفائدة السوقية على كافة الاستثمارات ارتفاعا شديدا ومفاجئا في فترة من التضخم المرتفع. فلربما اشترط المستثمرون حينئذ معدل عائد مقداره ٢٠٪ على أموالهم. ولو كانت تلك هي الحال. لكان السند بقيمة ١٠٠ دولار لا يساوي إلا ٤٩.٦٩ دولار ولسعرته الصحيفة بسعر "٤٩ ١١/١٦" لأن زيادة تعرض التدفقات النقدية للمخاطر كانت ستخفض قيمة السند. والعكس صحيح. فسعر خصم مقداره ٥٪ كان سيتمخض عن سعر سوقي مقداره ١٢٣.١٦ دولار. وفي هذه الحالة كان الكوبون بسعر ٨٪ سيكون أعلى من السعر السوقي. وكان المستثمرون ليدفعون علاوة نظير الزيادة في التدفقات النقدية.

آثار التوقيت وسعر الخصم على القيمة الحالية



يتضح من الرسم البياني أن النقد المخصوم بأسعار أعلى ذو قيمة أقل. وكلما ابتعد أجل استلام النقد. قلت قيمته بالنسبة للمستثمر اليوم.

المدة: هناك طريقة أخرى لتقييم السندات وذلك بحساب "متوسط الاستحقاق المرجح" للسند ويسمى مدة السند. وهو الوقت الذي يستغرقه السند ليدر للمستثمر نصف سعره السوقي. وتقيس هذه الطريقة أيضا حساسية السند للتغيرات في أسعار الفائدة السوقية. فكلما بعد أجل سداد السند مستقبلا. زاد تقلب قيمته. وإذا كان أجل السند يحل بعد عام. اعتُبر سنداً قصير الأجل حيث إن كافةَ عوائده تُدفع سريعا ويكون احتمال تقلبه ضئيلا. وتقدم السندات طويلة الأجل عائدا ثابتا على مدى سنوات عديدة. فإذا ارتفعت أسعار السوق. ظل المستثمر حبيس معدلات أقل لفترة طويلة. وبالتالي انخفضت قيمة السند بشكل كبير.

في حالة سند كاتربلر. نجد أنه رد ٥٠ دولاراً من استثمار المستثمرين البالغ ١٠٠ دولار في تسع سنوات هي مدة السند. وهي مدة طويلة بالنسبة إلى سند وبالتالي استجابت قيمته بشكل كبير للتأرجح في أسعار الفائدة من ٤٩.٦٥ دولار مع معدل بنسبة ٢٠٪ إلى ١٢٣.١٦ دولار مع معدل ٥٪.

لا تقلق بشأن العمليات الحسابية ؛ فأجهزة الكمبيوتر ستجريها نيابة عنك. الآن، وبوصفك حاملاً لماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. يمكنك أن تسأل سمسارك ليس عن عائد السند فقط. بل عن مدته أيضاً. وسوف يعلم أنك لست مجرد متقاعد يبحث عن استثمار آمن.

أنواع سندات أخرى، هناك خمسة أنواع أخرى من السندات، وهي السندات بدون قسيمة، والسندات الدائمة، والسندات القابلة للتحويل، والسندات القابلة للاسترداد، والسندات الرديئة.

السند بدون قسيمة لا يدر فائدة ولكن يدفع مبلغا إجماليا عند استحقاقه ويقيّمه المستثمرون بنفس طريقة تقييم السند ذي الفائدة، ولكن مع عدم وجود مدفوعات فائدة يتم خصمها. نذكر مثلاً أنه تم تقييمُ سند لديزني بدون فائدة سعره ١٠٠ دولار ويحل أجله في عام ٢٠٠٥ بـ ٤٦.٨٧٥ دولار في عام ١٩٩٢. وباستخدام آلة لإجراء العملية الحسابية، نجد أن سعر فائدة ٦٪ يخفض المائة دولار التي ستدفع عام ٢٠٠٥ إلى ٤٦.٨٧٥ دولار عام ١٩٩٢. وكان سعر الفائدة المنخفض يدل على قوة شركة ديزني.

السند الدائم عبارة عن سند لا يدفع أصل الدين أبدا ولكن يستمر في دفع فائدة إلى الأبد. وهو نوع نادر من السندات ولكن مازال يصدر في المملكة المتحدة. وأسلوب تقييم هذا السند بسيط حيث يتم قسمة التدفق النقدي أو الفائدة المدفوعة على سعر الخصم. مثال افتراضي: وافقت شركة لندن تليفون على إصدار سند دائم بسعر ١٠٠ دولار يدفع فائدة ٨ دولارات سنوياً مدى الحياة. فإذا كان المستثمرون يطلبون عائدا قدره ١٠٪. فإن القيمة ستكون ٨٠ دولارا (٨ دولارات ÷ ٠.١٠).

$$\text{قيمة السند الدائم} = \frac{\text{الأقساط التي ستستلم مدى الحياة}}{\text{معدل العائد المطلوب}}$$

أحيانا، تضيف الشركات إلى السندات شرطا أكثر إثارة يسمى خاصية التحويل. فالسندات القابلة للتحويل يمكن تحويلها إلى أسهم عادية بنسبة تحويل محددة سلفا. مثلا، لنفترض أن القيمة الاسمية لسندات كاتربلر والبالغة ١٠٠٠ دولار كانت قابلة للتحويل إلى عشرة أسهم، أو ١٠٠ دولار للسهم. فإذا ارتفع سعر سهم كاتربلر فوق ١٠٠ دولار للسهم الواحد، فمن الممكن أن يفكر حاملو السندات في تحويل سنداتهم إلى أسهم عادية. والسندات القابلة للتحويل عادة ما تدفع فائدة أقل من السندات غير القابلة للتحويل لأنها تتيح للمستثمرين خياراً إضافيا.

النوع الرابع من السندات هو السند القابل للاسترداد، ففي بعض الأحوال، يريد المصدرون خيار إعادة شراء سنداتهم من الجمهور إذا انخفضت أسعار الفائدة بشدة بعد تاريخ الإصدار، في عام ١٩٨١، باعت الشركات الكبيرة سندات تدفع فائدة سنوية بين ١٥ و ٢٠٪ وهي أسعار السوق السائدة حينذاك، ومع انخفاض أسعار الفائدة فيما بعد في

الثمانينيات والتسعينيات. أعادت الشركات التي ضمّنت شرط استرداد شراء سنداتها بالأسعار المحددة سلفا وأصدرت سندات جديدة في أوائل التسعينيات تدفع فائدة بين ٧ و ٨٪. بل واشترت المزيد منها في أواخر التسعينيات وأوائل القرن الحادي والعشرين لأجل إصدارات جديدة بفائدة من ٥ إلى ٦٪. ونظرا لأن شرط الاسترداد يحد من أسعار العائد ذات الارتفاع الاستثنائي. تضطر الشركات إلى دفع سعر فائدة أعلى نظير امتياز استرداد السندات.

النوع الأخير. وهو السند الرديء. هو سند ينطوي على قدر مرتفع من مخاطر التخلف عن الدفع. وغالبا ما تكمن هذه المخاطر في احتمال منح هذه السندات مرتبة ثانوية بعد مطالبات السندات الأخرى المصدرة من قبل الشركة. والسندات الرديئة تدر عائدات أعلى للمستثمرين ومازال معظمها يدفع فائدته وأصل دينه في الموعد المحدد. فإذا كانت الشركة لا تملك مالا كافيا لسداد أقساط قروضها. فإن حملة سندات المديونية الثانوية تسدد ديونهم آخرا.

السندات الرديئة موجودة منذ وجدت السندات. فخلال الحرب الأهلية. أصدرت الولايات الكونفدرالية الأمريكية سندات خطرة من الجائز تسميتها سندات رديئة. كما تم إصدار مليارات من السندات الرديئة لتمويل عمليات الاستيلاء على الشركات في ثمانينيات القرن الماضي من قبل شركات شهيرة مثل آر جيه آر نابسكو. وإم سي آي. وماسيز. ومترومیدیا. والسندات الرديئة ليست "رديئة" فعلا ولكنها بكل بساطة تنطوي على قدر أعلى من مخاطر التخلف عن الدفع لأنها صادرة عن شركات بدون معدلات ائتمانية ممتازة.

ملخص تقييم السندات

خطر تخلف عن الدفع أعلى أو معدلات سوق اعلى ◄ معدل خصم أعلى ◄ قيمة سند اقل

خطر تخلف عن الدفع أقل أو معدلات سوق أقل ◄ معدل خصم أقل ◄ قيمة سند أعلى

سعر كوبون أعلى أو أجل استحقاق أقصر ◄ مدة أقصر ◄ قيمة أقل تأثرا بالتغيرات في معدلات السوق

معدل كوبونات أقل أو اجل استحقاق أطول ◄ مدة اطول ◄ قيمة أكثر تأثرا بالتغيرات في معدلات السوق

سوق الأسهم

الأسهم أو الأوراق المالية ليست لها شروط دفع تعاقدية ولا أجل استحقاق. فإذا كانت الأرباح كافية. تدفع معظم الشركات للمساهمين حصص أرباح بانتظام. ولكن ليست هناك ضمانات. وتأسيسا على تعليمات المحاسبة. نجد أن نسبة حق الملكية في الشركة تخول المالك الحصول على المتبقي من الأرباح والأصول بعد استيفاء كافة الالتزامات الأخرى مثل السندات. فإذا لم تحقق الشركة أرباحا. صارت قيمة الأسهم ضئيلة. ومع تحقيق أرباح وافية. تدفع السندات في حينها على أمل تبقي حصة للمساهمين.

وتسمى الأوراق المالية أو الأسهم بأسماء عديدة بناء على سمات الشركة.

فئات الأسهم

الدرجة	البيان	أمثلة
أسهم النمو	الشركات سريعة النمو	إى-باى، جوجل
أسهم درجة أولى	الشركات الكبيرة جداً	كوكاكولا، بيبسى كروب
أسهم دورية	تتقلب بشدة مع الاقتصاد	فورد، جنرال موتورز
أسهم رخيصة	خطرة، شركات صغيرة وأسعار أسهم منخفضة	جيت إلكترو

نموذج نمو حصة الأرباح: إحدى الطرق التي يحاول بها محللو الاستثمارات تقييم الأسهم هي تقييم التدفق النقدي لحصة أرباح السهم. وهي طريقة تعطي أهمية كبيرة لنمو ربح السهم في معادلتها. ولكنها لا تتمخض دائما عن إجابة معقولة.

$$\text{القيمة لكل سهم} = \frac{ر}{(خ - ن)}$$

ر = الأرباح السنوية للسهم

خ = سعر الخصم أو معدل العائد المطلوب

ن = معدل نمو الربح السنوى

يعتبر سهم كاتربلر إنك مثالاً جيداً، ففي عام ١٩٩٢. دفعت الشركة ربحاً سنوياً قدره ١.٢٠ دولار للسهم. وباستخدام معادلة نموذج تسعير الأصول الرأسمالية يتبين أن المعدل المطلوب بلغ ١٦.٨٪ (نفس معدل آي بي إم في ذلك الحين) لمعامل بيتا كاتربلر البالغ ١.٢. وقد رفع مجلس إدارة الشركة حصص الأرباح بمتوسط ١٢٪ في السنوات الأخيرة. مع وجود تلك المدخلات في نموذج نمو ربح السهم. كان ينبغي أن يكون سعر السهم ٢٥ دولارا.

$$\frac{\text{١.٢٠ دولار}}{(\text{٠.١٦٨} - \text{٠.١٢})} = \text{٢٥ دولارا قيمة كل سهم}$$

ولكن سهم كاتربلر كان يُتداول في الواقع بسعر ٥٦ دولارا في مايو ١٩٩٢. فإما أن الشركة حققت ما هو أكثر من مجرد حصص الأرباح أو أن السوق أصيبت بالجنون. ولكن ربما لم يحدث هذا، فلابد أن المستثمرين قيموا أصول الشركة وأرباحها المستقبلية أيضا. لم يرتفع سهم كاتربلر ارتفاعا حادا وكان متداولا بسعر ٧٣ دولاراً. ولكن بعد كساد السوق في عام ٢٠٠٠. تم تداول السهم المستقر بسعر ٨٣ دولارا عام ٢٠٠٤ بينما فقدت آي بي إم ٣٠٪ من ارتفاعها السوقي.

ما الذي يفعله المحلل مع متاجر خصومات وول-مارت التي تدفع حصص أرباح قليلة؟ كيف يقيم المحللون شركات الإنترنت التي لا تحقق أرباحا ولا تدفع حصص أرباح؟ لا توجد معادلات سهلة. إلا أننا نورد فيما يلي بعض الطرق التقليدية التي يستخدمها محللو الأوراق المالية لحساب القيمة.

نسبة الأرباح للسعر: يقارن المحللون نسبة سعر السهم الحالي بالأرباح الحالية أو المتوقعة للسهم. وهذه النسبة ربما تكون طريقة التقييم الأكثر استخداما. وهي طريقة بسيطة. إذ يستطيع كل واحد قسمة السعر على ربح السهم. كما يتم نشر أرباح أسهم معظم الشركات على نطاق واسع. فإذا كانت تلك النسبة منسجمة مع مجال عمل الشركة والسوق. فربما تشير حينئذ إلى ملاءمة سعر السهم الحالي. لتوضيح الاستخدام الكبير لنسبة الأرباح للسعر. فيما يلي توصية من جامع أسهم:

> سهم مصرف كورستيتس فاينانشال (مصرف فيلادلفيا ناشونال سابقا) الذي سعره ٤٤ دولارا له مضاعف منخفض لنسبة الأرباح للسعر مقارنة بالمصارف

الأخرى؛ وعائد ربح السهم أعلى من المصارف الأخرى. هناك رغبة قوية في الشراء.

ونمو الأرباح للسعر هو صورة مختلفة من نسبة الأرباح للسعر وتشمل نمو الأرباح. وهي تحسب بقسمة نسبة الأرباح للسعر الخاصة بالشركة على المعدل المقدّر لنمو أرباحها على المدى الطويل. ويخضع هذا النمو المقدّر لقدر كبير من الشك. ونسبة نمو الأرباح للسعر القريب من أو الأقل من ١ تعتبر صفقات رابحة ممكنة. وفي يناير من عام ٢٠٠٥. بلغت نسبة نمو الأرباح للسعر الخاصة بشركة سينا. وهي شركة مزودة ببرامج وخدمات الإنترنت ٠.٦. وهي نسبة جذابة.

مضاعف القيمة الدفترية: هذه العملية الحسابية التي تستخدم المعلومات الواردة في الميزانية العمومية تقسم سعر السهم على القيمة الدفترية للأصول لكل سهم. في عام ١٩٩٢. بيع سهم شركة الأدوية الحيوية إمكلون سيستمز بـ ٣٣١ ضعف قيمته الدفترية. وقد أكدت فوربس على احتمال وجود مغالاة في تقييم السهم. إلا أن نسب الشركات الصغيرة الجديدة غالبا ما تكون استثنائية. فغالبا ما يقيم المستثمرون النجاح المحتمل للشركات المبتدئة وليس حجمها الحالي. في هذه الحالة. هبط سهم إمكلون هبوطا عموديا من ارتفاع قدره ٢٦ دولارا عام ١٩٩٢ إلى ٠.٣١ دولار عام ١٩٩٥ حينما فقدت أسهم التكنولوجيا الحيوية شعبيتها لدى المستثمرين. وعندما باتت المبيعات حقيقة واقعة عام ١٩٩٨ تم تداول السهم بسعر ١٠ دولارات. أي بخمسة أضعاف قيمته الدفترية. وعندما سمعت مارثا ستيوارت -كما يزعم- أخبارا مزعجة عن رفض هيئة الغذاء والدواء طلب إمكلون اعتماد أحد العقاقير في ديسمبر ٢٠٠٠. باعت ما لديها من أسهم بسعر ٦٠ دولارا للسهم عندما كان يتداول بسعر يبلغ ستة وثلاثين ضعف قيمته الدفترية.

نسبة السعر إلى المبيعات: المعادلة هي سعر السهم مقسوما على المبيعات. في عام ١٩٩٩. بلغت نسبة السعر إلى المبيعات الخاصة بموقع مزادات الإنترنت إي-باي إنك ١٦٨١، إذ مع القليل من المبيعات كان المضاعف كبيرا وكان المستثمرون يشترون مستقبل الإنترنت. وعندما صارت المبيعات حقيقة واقعة في عام ٢٠٠٤. وصلت نسبة السعر إلى المبيعات الخاصة بإي-باي إلى ٢٣ وهي نسبة أكثر منطقية.

قيمة الأصول لكل سهم: عندما تكون قيمة أصول الشركة المقسومة على الأسهم المتداولة أعلى مما يدل عليه سعر السهم. حينئذ قد يغفل المحللون النسب الأخرى. وقد حدث

هوس شراء حصص بأكملها في الشركات النفطية لأن أسعار أسهمها كانت أقل من قيمة احتياطياتها من النفط والغاز. ونتيجة لذلك انخرطت جيتي. وجالف. وميسا. وفيليبس في حرب مزايدة جعلت أسهمها ترتفع بشدة في الثمانينيات.

مضاعف التدفق النقدي لكل سهم: يقيم بعض المحللين الشركات بناء على قدرتها على توليد النقد على النحو المبين في قائمة التدفقات النقدية للشركات. في حالة كاتربلر. نجد أنها ولدت ٥.٩٠ دولار لكل سهم متداول عام ١٩٩٢. وعندما بلغ السهم ٥٦ دولارا. كان سعره يساوي ٩.٥ ضعف التدفق النقدي. وبنظرة تقدمية. توقع المحللون ١١.١٠ دولار في عام ١٩٩٣. و ١٧.٨٠ دولار في السنوات اللاحقة. أي ثلاثة أضعاف التدفق النقدي المتوقع. وهنا رأى بعض المستثمرين المتفائلين قيمة كاتربلر. فلو أن مجموعة من المحللين قيمت التدفق النقدي السنوي البالغ ١٧.٨٠ دولار لفترة غير محدودة بسعر خصم مقداره ١٦.٨٪. كان صافي القيمة الحالية للسهم سيكون ١٠٠ دولار (١٧.٨٠ ÷ ٠.١٦٨). بالنسبة لهم. كان سهم كاتربلر لا يزال رخيصا عند سعر ٥٦ دولارا. وكما ذكرنا. تم تداول السهم بـ ٦٠ دولارا عام ١٩٩٠ و ٨٣ دولارا عام ٢٠٠٤. أي أنهم جميعا كانوا مخطئين.

في أي سوق للأسهم يوجد دائما مشترون وبائعون. وتنشأ التحركات السعرية نتيجة الاختلالات في التوازن. وهناك كثير من المعايير المستخدمة لتقدير القيمة. ولكن الوحيد الذي يهم فعلا هو الأسعار المعلنة حاليا مهما بدت مجنونة. فإذا كانت السوق مستعدة لشراء سهم كاتربلر بسعر ٢٠٠ دولار. فهذه هي قيمته إذن. بالطبع إذا وجد عرض أكثر من الطلب. تهبط الأسعار. إلا أن هذا يخص فصل الاقتصاد.

الأسهم الممتازة: الأسهم الممتازة هي قريبة الأسهم العادية ذات الحظوة. وهي هجين من السندات والأسهم العادية وتصدرها كثير من شركات المرافق. والبنوك. وشركات الحديد والصلب. وللأسهم الممتازة خواص السند من حيث دفعها لمعدل أرباح ثابت وعدم امتلاكها لحقوق تصويت. وكما هي الحال مع الأسهم العادية. لا يمكن دفع حصص أرباح الأسهم الممتازة إلا بعد سداد مدفوعات الدين أولا كما أنها ليس لها أجل استحقاق. غير أن معظم المصدرين يضعون شروطا لشراء أسهمهم الممتازة وسحبها من التداول بمرور الوقت. وحقوق الأسهم الممتازة في أصول الشركة مقدمة على الأسهم العادية ولكنها متأخرة في المرتبة عن الدين.

تصدر الشركات أسهما ممتازة عندما تريد اقتراض المال ولا تريد الالتزام تعاقديا بدفع الفائدة في الموعد المحدد. ومعظم الإصدارات الممتازة تراكمية. مما يعني أن

إجمالي كافة الأرباح غير المدفوعة يجب دفعه قبل أرباح الأسهم العادية. ويختار الأسهم الممتازة المستثمرون الذين يفضلون أرباحا مأمونة بدرجة أكبر ولكن يريدون الاستفادة من امتلاك نسبة من حقوق الملكية.

سوق الخيارات

الخيارات عبارة عن حقوق تعاقدية في شراء أو بيع أي أصل بسعر محدد في تاريخ معين أو قبله. ويمكن المتاجرة فيها في العقارات. والسندات. والذهب. والنفط. والعملات والخيار طريقة لكسب السيطرة على قدر كبير من الأصول بقليل من المال وتكون فيها فرصة تحقيق الربح كبيرة وبالتالي تكون المخاطر مرتفعة بالمثل.

نظرا لأن حقوق الخيارات هذه ليست الأصل نفسه فإنها تسمى مشتقات. والمشتق هو كل ورقة مالية تنشأ فتقيّم بناء على قيمة ورقة أخرى. وخيارات شراء أو بيع الأسهم. وصكوك شراء الأسهم. وعقود الخيارات القياسية والخيارات السلعية. والعقود السلعية المستقبلية أمثلة على ذلك.

تصور شركة شراء المنازل جي. آر. كويك. التي تعتقد أن الأسعار مقبلة على ارتفاع سريع في بيفرلي هيلز. إلا أنها تحتاج إلى ستة أشهر لجمع مقدم الثمن والحصول على التمويل. أحد الملاك ممن لديهم الرغبة يوافق على بيع منزله الصغير بمليون دولار. ولكنه يريد ٥٠٠٠ دولار نظير خيار عدم طرحه في السوق لمدة ستة أشهر. أي أنه على مدى ستة أشهر سيكون للسيد كويك -ويسمى مشتري الخيار- الحق في شراء المنزل بمليون دولار إلا أنه غير ملزم بهذا الشراء. فإذا انخفض سوق العقارات يمكن للسيد كويك أن يترك خياره البالغ ٥٠٠٠ دولار ينقضي بخسارة ١٠٠٪.

غير أن عقود الخيارات يمكنها أيضا أن تكون مربحة جدا. فإذا زادت قيمة المنزل إلى ١٠٥٠٠٠٠ مثلا. فإن العائد على خيار الـ ٥٠٠٠ دولار سيكون ١٠٠٠٪. فإذا اشترى المنزل فورا بسعر مليون دولار. فإن عائده سيكون ٥٪ فقط. جوهر الخيارات هو التحكم في مصير أحد الأصول باستثمار يساوي جزءا صغيرا من قيمة هذا الأصل. والنتيجة النهائية إما مكافأة كبيرة وإما خسارة كاملة محتملة إذا تقلبت قيمة الأصل محل الخيار.

تسير خيارات الأسهم بنفس أسلوب الصفقة العقارية المذكورة. والخيار هو "الحق" في شراء سهم أو بيعه:

سعر محدد سمى سعر التنفيذ
بحلول أجل معين سمى تاريخ الانتهاء
بتكلفة نظير الامتياز سمى علاوة الخيار

وتنقسم خيارات الأسهم إلى خيار الشراء وخيار البيع. وتسير قيمتا خياري الشراء والبيع في اتجاهين متعاكسين. فإذا ارتفع سعر السهم. زادت حينئذ قيمة خيار شرائه بسعر محدد. وإذا انخفض سعره. انخفضت قيمة خيار شرائه. والعكس صحيح. حيث ترتفع قيمة خيار البيع عندما ينخفض سعر السهم محل الخيار وتنخفض عندما يزيد سعره.

في بورصة مجلس شيكاغو للخيارات Chicago Board Options Exchange. وهي أقدم وأكبر بورصة للخيارات. يشتري المتعاملون ويبيعون الخيارات على مجموعات يضم كل منها مائة سهم بنفس الطريقة التي اشترى بها السيد كويك خيار المنزل. حيث يشتري مشترو خيارات الأسهم الحقّ في ارتفاع قيمة سهم معين (خيار الشراء) أو انخفاض قيمته (خيار البيع) لفترة زمنية معينة. أما البائعون -ويسمون مصدري الخيارات- الذين يبيعون الخيارات المغطاة فيبيعون لمشتري الخيارات الحقوق التي على الأسهم التي يملكونها. فإذا باع مصدر الخيار خياراً على سهم لا يملكه سميت الخيارات خيارات عارية. أي غير مغطاة.

يوجد نوعان من تقييمات الخيارات. وهما القيمة النظرية والقيمة السوقية. فالقيمة النظرية هي الفارق بين السعر السوقي للسهم محل الخيار وسعر تنفيذ الخيار. نذكر مثلا

طريقة تقلب قيم الخيارات

حركة سعر السهم محل الخيار

	ارتفاع	انخفاض
شراء	مكسب	خسارة
بيع	خسارة	مكسب

أن السعر النظريّ لخيار شراء سهم كوكاكولا بسعر ٤٠ دولارا عندما يكون سعره السوقي ٤٥ دولارا. سيكون ٥ دولارات. ولكن الخيارات تُصدر لفترات زمنية ممتدة. إذن فالقيمة السوقية هي مجموع القيمة النظرية زائد علاوة نظير فرصة حدوث تحركات سعرية مربحة حتى تاريخ الانتهاء. ومع اقتراب هذا التاريخ. يتناقص الوقت المتاح لتحقيق أرباح. وبالتالي تتآكل العلاوة. وفي تاريخ الانتهاء. يسدد الخيار نقدا بناء على القيمة السوقية للورقة المالية محل الخيار. وتساوي القيمة السوقية القيمة النظرية لأنه ما عاد يوجد علاوة نظير المكاسب المستقبلية.

تقييمات الخيارات: في عام ١٩٧٣. نشر فيشر بلاك ومايرون شولز نموذجا أصبح معيار الصناعة لتقييم الخيارات في كل أنحاء العالم. وتتحدد في هذا النموذج قيمة الخيار المحسوبة بناء على خمسة عوامل هي:

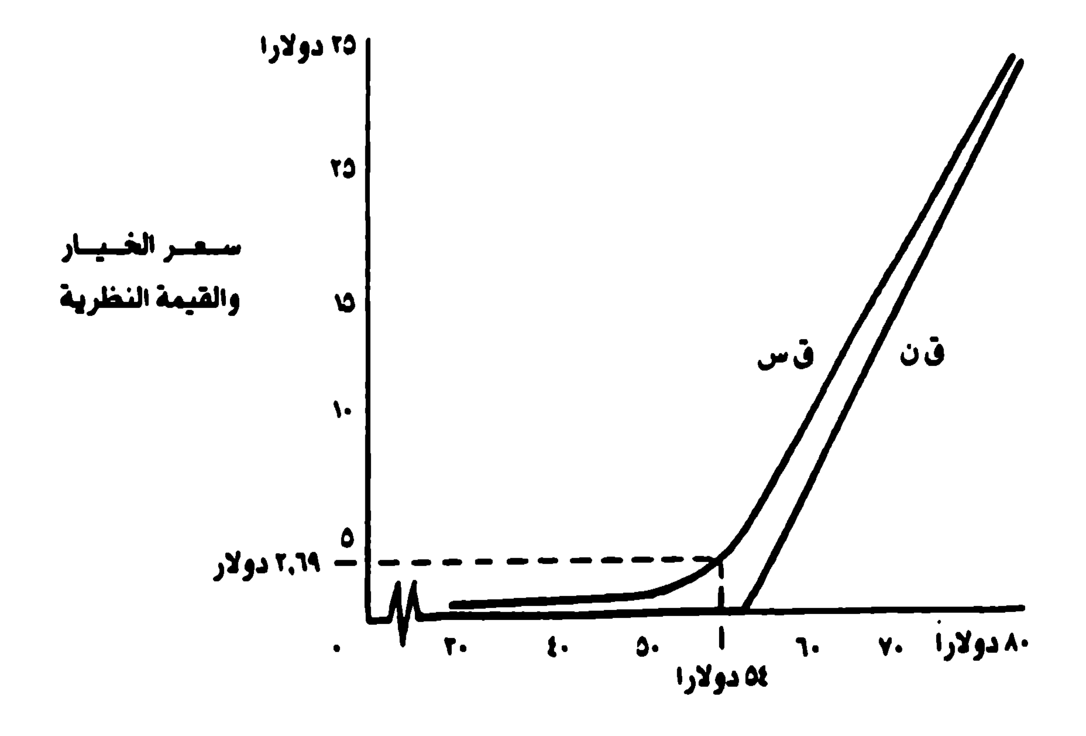
- **الوقت حتى الانتهاء:** كلما طال وقت الخيار. زادت فرصة حدوث تحرك سعري مرغوب. وهذه هي العلاوة الزمنية.
- **الفرق بين سعر السهم الحالي وسعر التنفيذ:** كلما اقترب سعر التنفيذ من السعر الحالي. زاد احتمال أن تبلغه الأسعار الحالية أو تتجاوزه بحلول تاريخ الانتهاء.
- **تقلب سعر السهم:** كلما كانت حركة سعر السهم أكثر تقلبا. زاد احتمال أن يقفز السعر بالقرب من سعر التنفيذ.
- **معدل فائدة السوق على الأوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل:** إذا كانت تكلفة تمويل الصفقة مرتفعة. فسعر الخيار يجب أن يكون مرتفعا حينئذ لتغطية تكاليف التعامل مع الصفقة.
- **حصة أرباح السهم:** لا يقبض مشترو الخيار ربح السهم محل الخيار ولكن هذا الربح يؤثر على سعر السهم الذي يؤثر بدوره على سعر الخيار.

يمكن للمرء حساب الأسعار التقريبية لخيارات الشراء والبيع بوضع هذه المدخلات الثلاثة في برنامج جداول إلكترونية بسيط على الكمبيوتر. ونظرا لأن الجميع يستخدمون نموذج بلاك وشول في أيّ من صوره. فإن الأسعار التي تسفر عنها هذه النماذج تكون

قريبة من سعر السوق. وهو ما يتباين بشدة مع تقييمات الأسهم العادية التي يستخدم فيها محللو الاستثمار آلافاً من الطرق لتحديد القيمة "الصحيحة" كما يرونها.

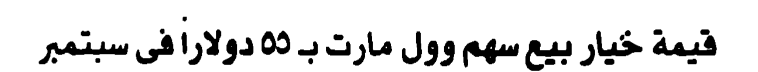
مثال على خيار الشراء: يشتري المتعاملون في خيارات الأسهم المتفائلون خيارات شراء سهم إن كانوا يعتقدون أن هذا السهم محل الخيار سيرتفع على المدى القصير. على سبيل المثال. لنفترض أن متعاملنا في الخيارات اسمه بيلي بيليجرو. في ١٥ يونيو ٢٠٠٤. طالع بيلي وول ستريت جورنال فرأى سهم متاجر وول-مارت مسعرا بـ ٥٤ دولارا. ووجد أن قيمة خيار شراء نفس السهم بـ ٥٥ دولارا في موعد أقصاه سبتمبر تبلغ ٢.٦٩ دولار. راهن بيلي على أن سهم وول-مارت سيتداول بسعر أعلى بكثير من ٥٥ دولارا بحلول سبتمبر. فدفع ٢.٦٩ دولار نظير هذه الفرصة. فلو كان الخيار انقضى في يوم الشراء (أي في يونيو) لكان سعر خيار الشراء البالغ ٥٥ دولارا أعلى بدولار واحد ولكان الخيار عديم الجدوى. ولو صورنا قيمة خيار شراء سهم وول-مارت بيانيا. فإنها تبدو مثل عصا الهوكي. وهي تنحرف تبعا لسعر السهم.

قيمة خيار شراء سهم وول مارت بـ ٥٥ دولارا في سبتمبر

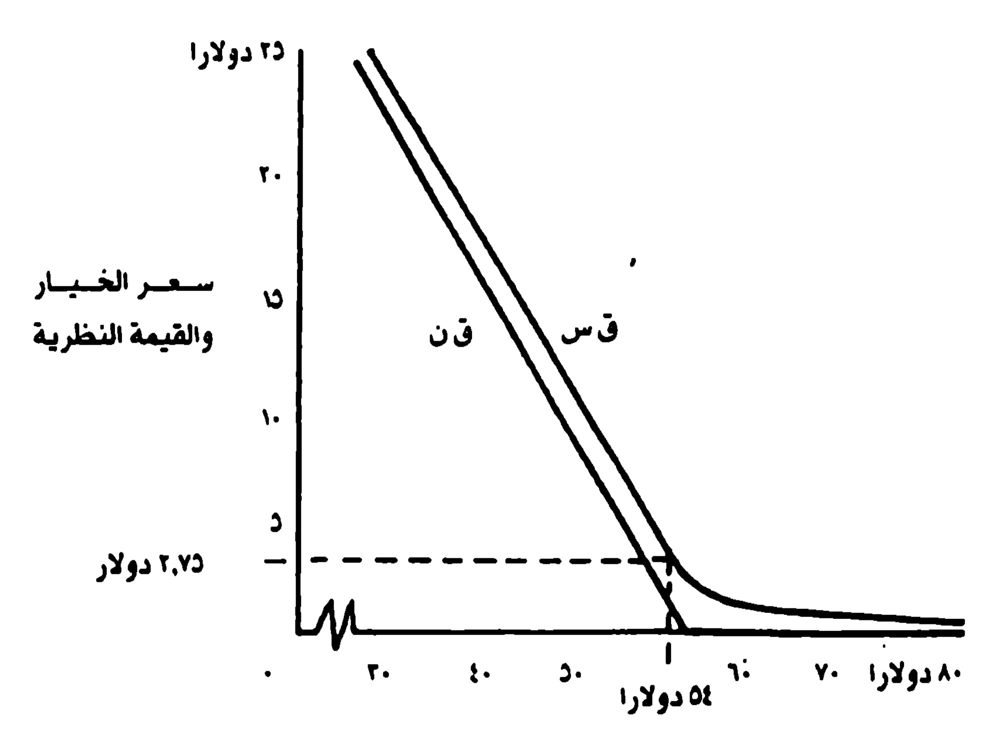


سعر السهم محل الخيار

ق ن = القيمة النظرية ق س = القيمة السوقية للخيار



قيمة خيار بيع سهم وول مارت بـ ٥٥ دولارا فى سبتمبر



ق ن - القيمة النظرية ق س - القيمة السوقية للخيار

ولكن هل ٢.٦٩ دولار هو السعر المناسب بالفعل؟ عن طريق إدخال العوامل الخمسة لسهم وول-مارت العادي مع تفاصيل الخيار في الصندوق الأسود الخاص بجدول بلاك وشول الإلكتروني. جاءت النتيجة التي حصل عليها المؤلف ٢.٦٦ دولار. إنها نتيجة قريبة جدا بحق!

مثال على خيار البيع: لنلق نظرة على الموقف المقابل ونر فيه بيلي بيليجرو متشائما. اشترى بيلجرو خيار بيع سهم وول-مارت بـ ٥٥ دولارا مع السداد في سبتمبر حينما كان السعر ٥٤ دولارا في يونيو. أي أعلى بدولار واحد لأنه كان له الحق في البيع بسعر ٥٥ دولارا حينما كان سعر السوق ٥٤ دولارا. في ١٥ يونيو ٢٠٠٤. كان السعر السوقي (أو "القيمة العادلة") للخيار ٢.٧٥ دولار. دولار واحد من هذه القيمة هو الفارق بين السعرين (أو "القيمة الذاتية") أما مبلغ الـ ١.٧٥ دولار الآخر فهو علاوة مقابل انتظار ثلاثة أشهر لكسب مزيد من المال. فإذا هبط السهم أكثر. كان للسيد بيليجرو الحق في بيع سهم وول-مارت بسعر ٥٥ دولارا بغض النظر عن مدى انخفاضه. بمراجعة نموذج بلاك وشولز للتأكد من منطقية هذه النتيجة. تبين أن القيمة السوقية البالغة ٢.٧٥ دولار قريبة من قيمة خيار البيع في النموذج. ويظهر رسم خيار البيع البياني للقيم الممكنة على هيئة نفس عصا الهوكي الخاصة بخيار الشراء. ولكن معكوسة.

استراتيجيات الخيارت والتغطية: الخيارات استثمارات محفوفة بكثير من المخاطر. ولكن يمكن تقليل مخاطرها بالتحوط والتغطية. وهو شراء خيار لتعويض انخفاض محتمل في القيمة في استثمار مملوك. كما هي الحال مع الخيارات الأخرى. يمكن شراء الخيار على أنواع كثيرة من الأصول. افترض أن مستثمرا يتجنب المخاطر اسمه السيد سكيرد إي. كات كان يملك نفس سهم وول-مارت المتداول بسعر ٥٤ دولارا. ولكن بسبب مخاطر الانخفاض. أراد حماية نفسه من حدوث انخفاض حاد. كان بوسع المستثمر شراء خيار بيع مدته ثلاثة أشهر بسعر تنفيذ ٥٠ دولارا نظير دولار واحد في يونيو ٢٠٠٤. وكان هذا الخيار سيضمن قدرته على بيع سهم وول-مارت بسعر ٥٠ دولارا على الأقل خلال الأشهر الثلاثة التالية. وكان الشخص الذي أصدر الخيار يعتقد أن مخاطر حدوث ذلك ضئيلة فكان سعيدا بأخذ العلاوة البالغة دولار واحد على أمل ألا يكون له قيمة بالنسبة إلى السيد كات.

فإذا انخفض سعر سهم وول-مارت إلى ٤٠ دولارا. فستكون قيمة خيار البيع الذي تكلف دولارا واحدا ١٠ دولارات عند الانتهاء. وسيكون مصدر الخيار ملزما بالسداد. بالنسبة إلى السيد كات. ربح الخيار البالغ ١٠ دولارات سيعوض جزئيا خسارته البالغة ١٤ دولارا في قيمة السهم الذي انخفض من ٥٤ دولارا إلى ٤٠ دولارا. هذا هو ما يجعل كثيرا من الناس يعتبرون سوق الخيارات وسيلة لنقل المخاطر من مستثمر إلى آخر.

يستخدم المتعاملون في الخيارات ومدراء المحافظ كثيرا من استراتيجيات الخيارات فضلا عن استراتيجيات التغطية البسيطة. كما يجمع المستثمرون المحنكون بين الخيارات والأسهم بطرق مختلفة باستخدام خيار البيع والشراء معا. واستراتيجيات التوازن. وتنويع أسعار التنفيذ. والعمليات الخيارية المركبة. والهوامش المغلقة.

فضلا عن خيارات البيع. يمكن للمستثمر أن يبيع سهما على المكشوف إذا أراد أن يراهن على أن قيمة السهم سوف تنخفض. وأنت في هذه المعاملة تقترض السهم لتبيعه على أمل إعادة شرائه لاحقا بسعر أقل. وتماما كما هي الحال مع الخيارات. يمكن أن يكون البيع على المكشوف جزءا من استراتيجية التغطية والتحوط.

الإدارة المالية

جوهر الإدارة المالية هو كيفية تمويل الشركة لنفسها وتعظيم العائد على الأموال المجموعة من مساهميها أو حاملي سندات مديونيتها. ويقوم حملة ماجستير إدارة الأعمال الذين يختارون الدخول في مجال الإدارة المالية بوظيفتين رئيسيتين:

قرارات الاستثمار: ما الأصول التي ينبغي للشركة امتلاكها؟ وما المشروعات التي ينبغي أن تستثمر فيها؟

قرارات التمويل: كيف يتم تمويل تلك الاستثمارات؟

قرارات الاستثمار

هناك كثير من الاستثمارات التي يمكن للشركة الدخول فيها. وتتمثل وظيفة المدير المالي في مساعدة فريق الإدارة على تقييم هذه الاستثمارات. وتصنيفها. واقتراح أفضل الخيارات. أما المصطلح الذي يستخدمه حملة الماجستير لهذا النشاط فهو مصطلح: إعداد الميزانيات الاستثمارية.

في فصل التحليل الكمي. أوضح مثال كويكر أوتس الأساليب المستخدمة لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي الاستثمار في معدة جديدة لتعبئة الحبوب. استخدم مدراء الشركة التدفقات النقدية المخصومة لحساب صافي القيمة الحالية للمشروع. وفي فصل التسويق. تم تقييم قرار ما إذا كان ينبغي تدشين علامة بن جديدة من خلال إجراء بسيط هو فترة الاسترداد. إلا أن بعض الاستثمارات تستعصي على التحليل المالي. فالتبرعات الخيرية مثلا توفر مزايا غير ملموسة لا يستطيع المدراء الماليون وحدهم تقييمها.

تقع قرارات الاستثمار ضمن ثلاث فئات أساسية للقرارات. وهي:

قبول أو رفض عرض استثماري فردي

تفضيل استثمار منافس على أخر

ترشيد رأس المال: مع وجود مجموعة استثمارات محدودة. يدلنا ترشيد رأس المال على المشروعات التي ينبغي اختيارها من بين مشروعات كثيرة.

تستخدم كل شركة معاييرها الخاصة لترشيد مواردها المحدودة. إلا أن الأداتين الرئيسيتين اللتين يستخدمهما حملة ماجستير إدارة الأعمال هما:

فترة الاسترداد

صافي القيمة الحالية

فترة الاسترداد: تعتقد كثير من الشركات أن أحسن طريقة للحكم على الاستثمارات تكون من خلال حساب المدة الزمنية التي تستغرقها لاسترداد استثماراتها. وذلك على النحو التالي:

الاسترداد = عدد السنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار الأولي

يمكن للمحللين بسهولة حساب الاستزدادات واتخاذ قرارات بسيطة بالقبول أو الرفض بناء على فترة الاسترداد المطلوبة بحيث تُقبل المشروعات التي تقترب من العلامة. أما التي لا ترقى إلى المطلوب فترفض. نذكر مثلا أن المدراء بشركة صغيرة قد يعتقدون أن كافة الأجهزة الموفرة للطاقة والعمالة يجب أن تكون فترة استردادها ثلاث سنوات على الأكثر وأن كافة المعدات الجديدة يجب أن "تسترد" استثماراتها خلال ثماني سنوات. بينما ينبغي أن تسترد مشروعات البحوث استثماراتها في غضون عشر سنوات. هذه المتطلبات تستند إلى اجتهاد الإدارة وخبرتها ومستوى نفورها من المخاطر.

من خلال قبول المشروعات ذات فترات الاسترداد الأطول تتقبل الإدارة مزيدا من المخاطر. كلما طالت فترة استرداد الاستثمار. زادت مخاطره والشك المصاحب له. ويتشابه هذا المفهوم مع المقياس الذي يستخدمه المستثمرون في السندات وهو المدة. كلما طالت المدة التي يسترد خلالها المستثمر نصف استثماره في السند كان الاستثمار أكثر عرضة للخطر.

معايير فترة الاسترداد جذابة لسهولة حسابها واستخدامها وفهمها. إلا أنها تتجاهل توقيت التدفقات النقدية. وبالتالي القيمة الزمنية للنقود. فالمشروعات ذات التدفقات النقدية شديدة التباين يمكن أن يكون لها نفس فترة الاسترداد. على سبيل المثال. مشروع بحثي يسترد استثمارا مقداره ١٠٠٠٠٠ دولار على أقساط متساوية مقدار كل منها ٣٣٣٣٣ دولار على مدى ثلاث سنوات له نفس فترة الاسترداد. وهي ثلاث سنوات. مثل عائد مقداره ١٠٠٠٠٠ دولار يُستلم دفعة واحدة في نهاية السنوات الثلاث.

عيب آخر لاستخدام الاسترداد هو تجاهله للتدفقات النقدية المستلمة بعد الاسترداد. فماذا لو استمر المشروع البحثي البالغ ١٠٠٠٠٠ دولار بفترة استرداد ثلاث سنوات في إدرار مورد لا ينقطع أبدا من رسوم الامتياز نتيجة لاختراع جديد؟ بكل وضوح ستفوق قيمته بكثير مشروعا يدفع ١٠٠٠٠٠ لمرة واحدة في العام الثالث من عمر الاختراع.

طرق صافي القيمة الحالية: نفس الطريقة المستخدمة في تقييم التدفقات النقدية للسندات والأسهم تستخدم أيضا لتقييم المشروعات. وهي أدق طريقة نظريا.

كلما كان توقيت استلام النقد أبعد مستقبلا. زاد الشك في استلامه (أي المخاطر) وضاعت فرصة استخدام تلك الأموال (أي تكاليف الفرصة البديلة). وعلى ذلك فإن التدفقات النقدية المستلمة في المستقبل يتم خصمها بنسبة أعلى بناء على درجة خطورة المشروع.

صافي القيمة الحالية = النقد المستلم × (١ + سعر الخصم) ^-السنوات^
(كما هو محسوب في الملحق أو باستخدام الآلات الحاسبة التجارية وأجهزة الكمبيوتر)

الطرق التي ترغب الشركات في استخدامها لتمويل نفسها هي قرارات "تمويل" مستقلة عن قرارات "الاستثمار". وثمة خطأ فاضح لا يقع فيه حملة ماجستير إدارة الأعمال عند تقييم المشروعات هو استخدام عامل خصم يساوي تكلفة الاقتراض للشركة ككل. في عام ٢٠٠٥. كان بمقدور الشركات المستقرة اقتراض الأموال بسعر فائدة مقداره ٥-٦٪. ولكن المشروعات الفردية التي قد ترغب هذه الشركات في الاستثمار فيها ليست مستقرة بهذا القدر. وعلى ذلك. يجب على المدراء الماليين استخدام سعر خصم يتناسب مع مخاطر كل مشروع على حدة.

في مثال مصنع كويكر أوتس الوارد في فصل التحليل الكمي. جاء التحليل النقدي على النحو التالي:

خصم ١٠٪

	التدفق النقدي	العامل	صافي القيمة الحالية
اليوم	١٠٢٠٠٠٠ دولار	١,٠٠٠٠٠	١٠٢٠٠٠٠ دولار
السنة ١	٥١٠٠٠ دولار	٠,٩٠٩٠٩	٤٦٣٦٤ دولار
السنة ٢	٥١٠٠٠ دولار	٠,٨٢٦٤٥	٤٢١٤٩ دولار
السنة ٣	٦١٠٠٠ دولار	٠,٧٥١٣١	٤٥٨٣٠ دولار
المجموع	٦١٠٠٠ دولار		٣٢٣٤٣ دولار

تقول طريقة صافي القيمة الحالية إن المشروع حقق عائدا مقداره ٣٢٣٤٣ زيادة على معدل العائد المطلوب لشروع بذلك المستوى من المخاطر. علما بأن المشروعات التي يبلغ

صافي قيمتها الحالية صفر دولار مقبولة أيضا لأنها تحقق عائداً بالمعدل المطلوب. أما المشروعات دون الصفر فيتم رفضها رفضا قاطعا.

لصافي القيمة الحالية مميزات عديدة كما يتسم بالمرونة في إجراء الحسابات التي تفيد في مقارنة مشاريع مختلفة.

خطورة المشروعات: عند حساب صافي القيمة الحالية. يمكن للمحلل استخدام أسعار خصم مختلفة. مثلا. إذا اعتبر أن الأرباح المولدة من معدة كويكر أوتس الجديدة لتعبئة دقيق الشوفان أعلى في مخاطرها. فإن سعر خصم مقداره ١٥٪ أو ٢٠٪ سيقيّم المشروع بـ ٢١٠١٩ دولار أو ١١٢١٧ دولار على التوالي.

الأعمار غير المتساوية للمشروعات: يمتلك المحلل القدرة على تقييم النقد على مدى سنوات عديدة باستخدام عوامل خصم مختلفة بناء على سعر الخصم المعدل بحسب المخاطر حيث يمكن مقارنة مشروع كويكر بكثير من المشروعات الأخرى التي تستمر تدفقاتها النقدية لمدة عام أو عشرة أعوام أو لفترة غير محدودة. كما يمكن استخدام عامل الخصم لتخفيض كافة التدفقات النقدية إلى قيمتها الحالية لأجل المقارنة.

اختلاف المقاييس في حجم التدفقات النقدية للمشروعات: قدرة طريقة صافي القيمة الحالية على خصم النقد بمقادير مختلفة ينتج عنها قيمة حالية "صافية" يمكن مقارنتها بين المشروعات مختلفة الأحجام. كذلك يقيّم عامل الخصم التدفق النقدي في أي وقت مستقبلا.

في ضوء الحاجة إلى ترشيد رأس المال. ما الذي ينبغي على حامل ماجستير إدارة الأعمال فعله إذا اضطر إلى الاختيار؟ يدلنا صافي القيمة الحالية على أفضل مشروع ولكنه لا يدلنا على أفضل مجموعة من المشروعات. في هذا الشأن. يمكن أن يساعدنا مؤشر الربحية حيث يقسم صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية على الاستثمار الأولي. على سبيل المثال. مؤشر مشروع كويكر يساوي ١.٣١٧.

$$\frac{\text{صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية}}{\text{الاستثمار الأولي}}$$

$$1.317 = \frac{\text{٤٦٣٦٤ دولار + ٤٢١٤٩ دولار + ٤٥٨٣٠ دولار}}{\text{١٠٢٠٠٠ دولار}}$$

في المواقف التي تمتلك فيها المؤسسات أموالا غير محدودة. نجد أن جميع مؤشرات الربح فوق ١.٠٠ تكون مقبولة. لأن كافة المشروعات التي يزيد عائدها على السعر المعدل بحسب المخاطر تعتبر جذابة. أما في حالة الموارد المحدودة. فلا يتم الاختيار إلا على فرص الاستثمار ذات أعلى مؤشر ربح بحيث تحقق مجموعة الاستثمارات أعلى صافي قيمة حالية لحاملي الأسهم.

المطلوب من المحلل حامل ماجستير إدارة الأعمال في تلك الحالات أن يجرب توليفات مختلفة من أحسن المشروعات مسترشدا بصافي القيمة الحالية ومؤشر الربحية للحصول على أعلى صافي قيمة حالية للمجموعة بأكملها.

قرارات التمويل

يكرس عدد كبير من حملة ماجستير إدارة الأعمال حياتهم لإيجاد تمويل لحاجات الشركات الرأسمالية. ويتمثل الهدف من ماليات الشركة في جمع رأس المال الكافي بأقل تكلفة وبمستوى المخاطر الذي تكون الإدارة مستعدة لاحتماله. وتكمن المخاطر في عدم قدرة الشركة على خدمة ديونها واضطرارها إلى إشهار إفلاسها.

توجد خمسة أساليب أساسية لتمويل احتياجات الشركة. وهي كالتالي:

تلقي ائتمان من الموردين

الحصول على تمويل تأجيري

الحصول على قروض مصرفية

إصدار السندات

إصدار الأسهم

ائتمان الموردين: ائتمان الموردين أسهل طريقة تحصل بها الشركات على التمويل. فالشركات تشتري السلع والخدمات وتمنح ما بين أسبوع وسنة لسداد فواتيرها. وعندما تحتاج الشركات إلى مزيد من الائتمان من الموردين. يتفاوض المدراء الماليون للحصول على فترات ائتمان أطول أو حد ائتمان أعلى. كما يمكن لمدراء النقد تأجيل سداد الديون للموردين. في حالة متاجر الأقسام فديرايتد آند ألايد في عام ١٩٩٠. رفض الموردون منح ائتمان إضافي وأجبر اتحاد الدائنين وحاملي سندات المديونية الشركة على إشهار إفلاسها. وفي عام ١٩٩١. خرجت فديرايتد من إفلاسها بعد أن تحول الدائنون وحاملو

سندات المديونية إلى حاملي حقوق ملكية وكانوا أقوياء بما يكفي لشراء ماسيز عام ١٩٩٤ وماي ديبارتمنت ستورز عام ٢٠٠٥.

التمويل التأجيري: تفضل كثير من الشركات تأجير المعدات بدلا من شرائها. وهذا نوع من التمويل، حيث يمكن تمويل السيارات، وأجهزة الكمبيوتر، والمعدات الثقيلة لفترات قصيرة أو طويلة. فإذا كان الإيجار لفترة قصيرة، سمي "إيجارا تشغيليا". وفي نهاية العقد تكون الملكية مازالت قادرة على الإنتاج فتعاد إلى شركة التمويل. وتلك هي الحال مع عقود إيجار السيارات لمدة سنتين.

الإيجارات طويلة الأجل هي في الحقيقة وسائل لتمويل المشتريات لا لشراء المنافع المؤقتة لمعدة معينة. وهذه تسمى عقود الإيجار الرأسمالية، حيث يستهلك المستأجر العمر الإنتاجي للمعدة المستأجرة. وفي نهاية مدة الإيجار تبقى المعدة عادة لديه نظير سعر مخفض كدولار واحد. ويتبع المحاسبون قواعد محددة تتعامل مع مختلف أنواع ترتيبات الاستئجار. فبالنسبة للإيجارات الرأسمالية، يتم تسجيل الأصول المستأجرة والالتزام التمويلي في دفاتر الشركة المستأجرة كما لو كانت الشركة اشترت المعدات.

التمويل المصرفي: المستوى التالي من التمويل يشمل البنوك التي يمكنها إقراض الأموال لفترات زمنية طويلة أو قصيرة. فإذا كان للشركة حد ائتماني (أو ائتمان متجدد) لدى أحد البنوك، فإنها تسحب وتسدد حتى حدود موضوعة حسب احتياجها إلى النقد وحسب توليدها إياه. وغالبا ما يكون هذا الائتمان مضمونا بأصول الشركة. فإذا اضطرب أداء الشركة، فإنها قد لا تستطيع الوفاء بديونها للبنك وتشهر إفلاسها.

اصدار السندات: تشتمل السندات على مدفوعات تعاقدية بسعر فائدة ثابت وأجل استحقاق لأصل الدين. ويأتي خطر السندات على أصحاب الشركة في حالة عدم قدرتهم على خدمتها. في عام ١٩٩٠، توقفت ساوثلاند كوربوريشن (سلسلة متاجر سفنْ إلفنْ) عن سداد مدفوعات سنداتها، فقايضت إيتو يوكادو كوربوريشن -التي كانت تحمل أغلب السندات- ملكية الشركة بسنداتها وطردت عائلة طومسون من الشركة التي أسستها.

تكلفة الاقتراض بعد خصم الضرائب: مدفوعات الفائدة على الاقتراض من الموردين والبنوك وحملة السندات قابلة للخصم من الضرائب، في حين أن حصص أرباح المساهمين لا تخصم. وتكلفة الاقتراض بعد خصم الضرائب هي تكلفة الفائدة بعد خصم المزايا الضريبية.

تكلفة الاقتراض بعد خصم الضرائب = معدل الفائدة على القروض × (١ - معدل الضريبة)

في عام ١٩٩٩. استمر سند كاتربلر المستخدم في المثال السابق في دفع فائدة ٨٪ على الإصدار الذي يحل أجل استحقاقه عام ٢٠٠١. وفي عام ١٩٩٩. قدر معدل ضريبة الشركات على كاتربلر بـ ٣٤٪. وبخصم مصاريف الفائدة في الإقرارات الضريبية. تكون الشركة حصلت في الواقع على خصم مقداره ٣٤٪ على قروضها. فصار سعر الفائدة بعد خصم الضرائب ٥.٢٨٪ (٨٪ × (١ - ٠.٣٤)).

كما علمت في فصل المحاسبة. لا تخصم حصص الأرباح من الضرائب ولكن مدفوعات الفائدة تخصم منها. ويمثل هذا الاختلاف حافزا للشركات على الاقتراض بدلا من إصدار أسهم ودفع حصص أرباح. وتسمى هذه الظاهرة بالدرع الضريبي للاقتراض. خلال هوس شراء الأسهم بأموال مقترضة في ثمانينيات القرن الماضي. كان الدرع الضريبي حافزا على اقتراض مبالغ طائلة مثل الـ ٢٦.٤ مليار دولار التي اقترضتها كولبيرج كرافيس روبرتس لشراء آر جيه آر نابسكو عام ١٩٨٩. ففي تلك السنة. دعمت الحكومة هذه الصفقة بحوالي ٨٠٠ مليون دولار (٢٦.٤ × ١٠٪ × ٣٠٪). لذا فليس من قبيل المفاجأة أن كثيرا من دافعي الضرائب يؤيدون إلغاء الدعم الضريبي لمصروفات الفائدة أو الحد منه.

إصدارات الأسهم: تتضمن إصدارات الأسهم مدفوعات حصص أرباح غير تعاقدية وغير قابلة للخصم من الضرائب. ويمثل السهم حصة في ملكية الشركة وفي كافة أصولها. فإذا أصدرت أسهم إضافية لجمع النقد. كان هذا على حساب حصة المساهمين الحاليين في الملكية. فالمساهمون الجدد يتشاركون مع المساهمين الحاليين في حصة ملكيتهم بالتساوي على أساس كل سهم. ولهذا يقول المحللون إن الأسهم الجديدة تخفض قيمة حصة المساهمين الحاليين.

توجد أسواق عديدة لبيع إصدارات الأسهم الجديدة. منها بورصة نيويورك والبورصة الأمريكية (أميكس) -وهي أقل شأنا- والاتحاد الوطني لتجار الأوراق المالية (ناسداك). عندما يكون السهم غير مدرج في البورصة ولكنه يتداول من قبل الجمهور. فهو يتداول خارج السوق الرسمية (أي في السوق الموازية). فإذا كانت أسهم شركة معينة غير متداولة من قبل الجمهور. يقال إن الشركة مقفلة.

يساعد المستشارون الماليون (ويسمون المصرفيين الاستثماريين) في بيع الأسهم الجديدة التي تصدرها الشركات. ويتولى المصرفيون الاستثماريون المشهورون مثل

سيتيجروب، وجولدمان ساكس جروب، وميريل لينتش -والذين يعمل لديهم كثير من حملة ماجستير إدارة الأعمال- إدارة عروض الاكتتاب العام الأولي هذه نظير رسوم كبيرة، حيث يساعدون في إعداد مستندات البيع المسماة نشرة الاكتتاب والتي توجز تاريخ المصدر وخطط أعماله. ويحكم قانون الأوراق المالية لسنة ١٩٣٣ الإفصاح المطلوب في هذه النشرة.

مخاطر ومكافآت المزيج التمويلي: تدور القرارات التمويلية في الشركات حول طبيعة المزيج الذي يعد أفضل مزيج من الدين وحقوق الملكية، واسمه سياسة هيكل رأس المال. وعندما يجري المدراء تغييرات كبيرة في مزيج الدين إلى حقوق الملكية، يسمون ذلك إعادة هيكلة.

يفترض وجود مزيج أمثل من الدين والأسهم. إلا أن ماجستير إدارة الأعمال لا يقدم وصفات سحرية للتوصل إلى هذه النسبة المثالية. ولكن يمكن لحملة الماجستير أن يأخذوا بعين الاعتبار الأساليب التي حققت النجاح فيما سبق. والمزيج الذي يتبناه المنافسون الناجحون. فإذا كانت الصناعة دورية، يفضل تحمل أعباء دين خفيفة لاجتياز فترات الركود بسلام. والمدراء الماليون الأذكياء لا يقرون خطة مالية ثم يتركونها، فهياكل رأس المال تتسم بالديناميكية. كما يجب مراجعة القرارات التي ترجح كفة الميزان من حقوق الملكية في اتجاه الدين والعكس مراجعة مستمرة للتأكد من ملاءمة هيكل رأس المال في أي حين من الأحيان.

رغم عدم توافر صيغ سهلة لدى حملة ماجستير إدارة الأعمال لحل لغز الدين مقابل حقوق الملكية حلا نهائيا، إلا أنهم يستخدمون قائمة مراجعة (FRICTO) -وهي قائمة مفيدة وترمز إلى المرونة Flexibility والمخاطر Risk والدخل Income والسيطرة Control والتوقيت Timing والأمور الأخرى Other- لمعالجة قضايا هيكل رأس المال بفعالية.

المرونة: ما مقدار المرونة المالية التي تحتاجها الإدارة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة مثل ظهور منافسين جدد، أو رفع دعاوى قضائية على الشركة؟ على سبيل المثال، لم تخطط شركة داو كورنينج أبدا للدعاوى القضائية المتعلقة بزراعة الأثداء، والتي أصابتها بالشلل.

المخاطر: ما مقدار المخاطر التي تستطيع الإدارة احتمالها لمواجهة الأحداث غير المتوقعة مثل ركود دورة الأعمال، والإضراب عن العمل، ونقص المواد؟ شركات صنع الدُمى معروفة بإنتاج دمى رائجة سرعان ما تفقد هذا الرواج فيما بعد. حينئذ، يجب على المدراء الأذكياء أن يخططوا لفترة انخفاض المبيعات في نهاية المطاف من خلال توفير مرونة مالية كافية لاجتياز الركود بسلام. لذا نجد أن نسب الدين إلى حقوق الملكية

منخفضة في معظم هذه الشركات.

الدخل: ما مستوى أقساط الفائدة أو حصص الأرباح التي يمكن أن تدعمه أرباح الشركة؟ يجب على المدراء الماليين التنبؤ بنتائج العمليات لتحديد التدفقات النقدية. باستخدام تلك التنبؤات ودرجة ثقة المدير في توقعاته. يمكن تحديد مستوى المدفوعات التي يمكن للشركة دفعها.

السيطرة: ما نسبة الأسهم التي تريد الشركة أن يشاركها في ملكيتها مستثمرون من الخارج؟ كثير من أصحاب الشركات العائلية يتوخون الحذر من السماح لغريب أن يعرف حتى دخلهم ناهيك عن امتلاكه حق التصويت.

التوقيت: هل يقدم سوق الائتمان أسعار فائدة جذابة؟ هل بالغت السوق في تقييم أسهم الشركة من وجهة نظر الإدارة؟ إذا كان الأمر كذلك. فمن المعقول أن يتم بيع الأسهم للجمهور. والعكس صحيح. فإذا كان السهم رخيصا أكثر مما ينبغي. فمن الأفضل أن تعيد الشركة شراء أسهمها من الجمهور. بعد انهيار ١٩٨٧. انتهزت شركات عديدة الفرصة لإعادة شراء أسهمها. وبتخفيض عدد الأسهم المتداولة. نمت حصة هذه الشركات في التمويل بالاقتراض كجزء من هياكل رأس مالها.

في عام ١٩٩١. لم يستطع المستثمرون شراء ما يكفي من أسهم التكنولوجيا الحيوية وكانوا يدفعون أثمانا مرتفعة لشركات مبتدئة مشكوك في نجاحها. فاستغل المدراء الأذكياء تلك السوق وباعوا أسهم شركاتهم للجمهور المتلهف بأسعار مرتفعة. وفي عام ١٩٩٢. ولت أيام الكسب السهل حينما فقدت أسهم التكنولوجيا الحيوية شعبيتها لدى المستثمرين. وقد تكررت نفس القصة مع شركات الإنترنت في عام ١٩٩٥ حتى حدث الانهيار عام ٢٠٠٠. المغزى هو ضرورة أن يكون هيكل رأسمال الشركة ديناميكيا للاستفادة من أحوال السوق.

اخرى: كثير من العوامل الأخرى تؤثر على المسارات التي يتخذها المدراء. ففي بعض الأحيان. لا تجد الشركة بنكا يقرضها مما يضطرها إلى خيار أسهم رأس المال. وفي ظروف أخرى. تكون أسعار الفائدة مرتفعة إلى حد لا تحتمله الشركة. مما يضطرها إلى خيار أسهم رأس المال. إن مبررات اتخاذ قرارات هيكل رأس المال كثيرة.

ثمة أمر أساسي للهيكل المالي هو مناقشة النسب. سبق أن شرحت في فصل المحاسبة مفهوم الرافعة المالية. فالشركات التي تحتفظ بمستويات استدانة عالية وحقوق ملكية قليلة تحسّن حصص أرباح المساهمين إذا حققت أرباحاً لأنه ببساطة يوجد عدد أقل من الأسهم يُقسّم عليه الدخل مما يسفر عن ربح أعلى للسهم. والعكس صحيح. إذ إن

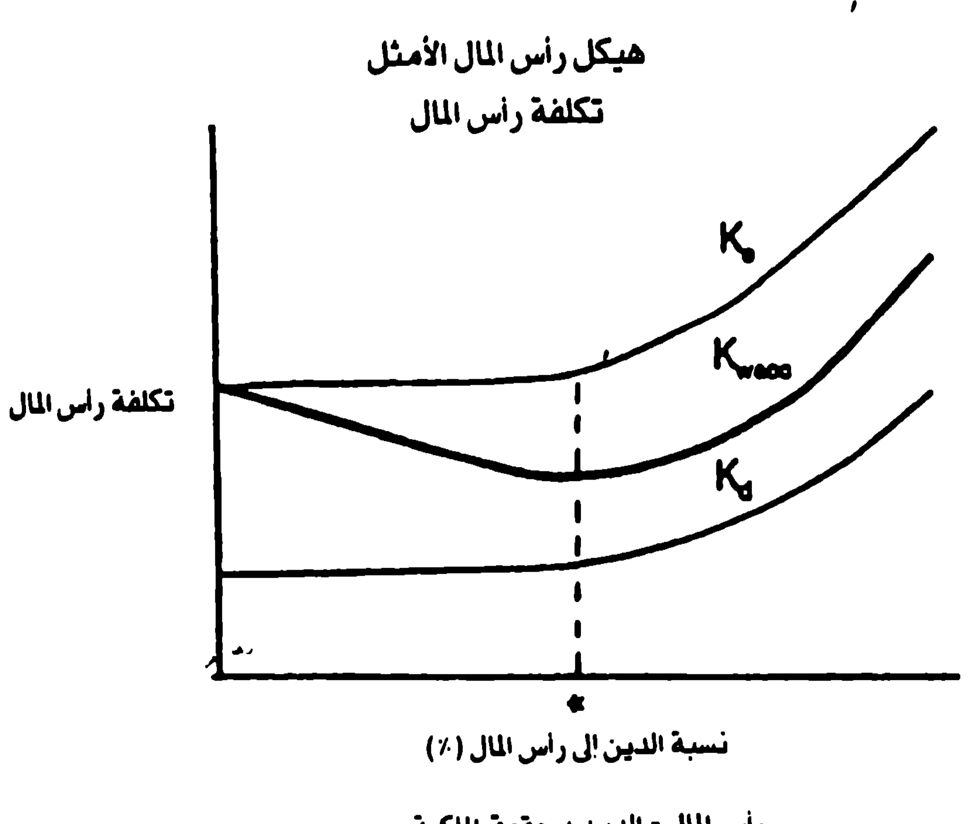
الشركات عالية الاستدانة تقضي على حقوق ملكيتها بالكامل عندما تتداعى الإيرادات وتستهلك مدفوعات الفائدة كافة أرباحها.

يجب أن يقرر مدراء الشركات عالية الاستدانة ما إذا كان الأمر يستحق المخاطرة بالإفلاس إذا لم تنجح توقعاتهم فيما يخص التدفقات النقدية لأجل تحقيق عوائد أعلى للمساهمين. أساءت عائلة طومسون التقدير فيما يتعلق بساوثلاند. بينما نجد أن الإدارة السعيدة والثرية لشركة الخدمات الغذائية أيه آر أيه سيرفيسيز أصابت في حساب عملية شرائها بأموال مقترضة عام ١٩٨٤. من يدري؟ ربما لو أن عائلة طومسون استخدمت قائمة (FRICTO) لكانت قد تجنبت خسائرها!

كذلك ترتبط القيمة السوقية للأسهم المصدرة من قبل بمخاطر هيكل رأس مال الشركة. فإذا كان المستثمرون يعتقدون أن مستويات الدين مفرطة. فسيدفعون حينئذ ثمنا أقل لسهم الشركة، لأن أقساط الدين قد تعرض الإيرادات للخطر. كما أن المستثمرين سيخفضون القيمة السوقية لدين الشركة حسب المخاطر. كانت تلك هي الحال في أوائل تسعينيات القرن الماضي مع الشركات المدينة مثل بلاك آند ديكر. وآر جيه آر نابسكو حيث إن كثيرا من المستثمرين لم يسترح لمستوى مخاطر هيكلي رأسمالهما فتجنبوا ديون وحقوق ملكية هاتين الشركتين عاليتي الاستدانة.

وضع الثنائي الشهير موديجلياني وميلر، وهما اثنان من أكاديميي ماجستير إدارة الأعمال. سلسلة من "الافتراضات" التي ناقشت كيفية تأثير الدين على قيمة الشركات. ففي عام ١٩٥٨. أجرى فرانكو موديجلياني. وميرتون ميلر بحثهما الرائد على أثر التمويل بالاقتراض بامتياز ضريبي وبدون امتياز ضريبي. في عالم مثالي. نجد أنه كلما زاد الدين. كان ذلك أفضل، حيث إن قيمة الشركة تزداد بارتفاع مستويات الدين. ولكن في عالم الواقع. وكما رأينا في الفقرة السابقة. يضع المستثمرون في اعتبارهم مخاطر الإعسار عند تقييمهم لكل من الدين وحقوق الملكية.

للإيجاز نقول إنه كلما زادت النسبة المئوية للدين إلى إجمالي رأس المال زادت قيمة الشركة. ولكن حتى نقطة معينة. وعند النقطة التي تزداد فيها مخاطر الإفلاس بدرجة كبيرة. تنخفض قيمة الشركة. وتنخفض تكلفة التمويل عندما تضيف الشركة دينا منخفض التكلفة ومحمياً ضريبياً ليحل محل العوائد المرتفعة التي يطلبها المستثمرون في الأسهم. ولكن كما هي الحال مع حاملي الأسهم، يشعر حاملو سندات المديونية بالقلق عند نقطة معينة ويطلبون معدلات عائد أعلى لتعويضهم عن المخاطر. ادرس الرسمين البيانيين التاليين اللذين يوضحان طريقة عمل هيكل رأس المال.

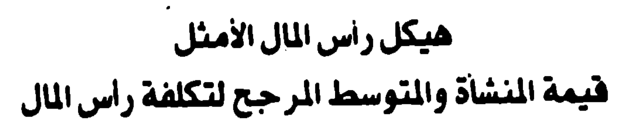


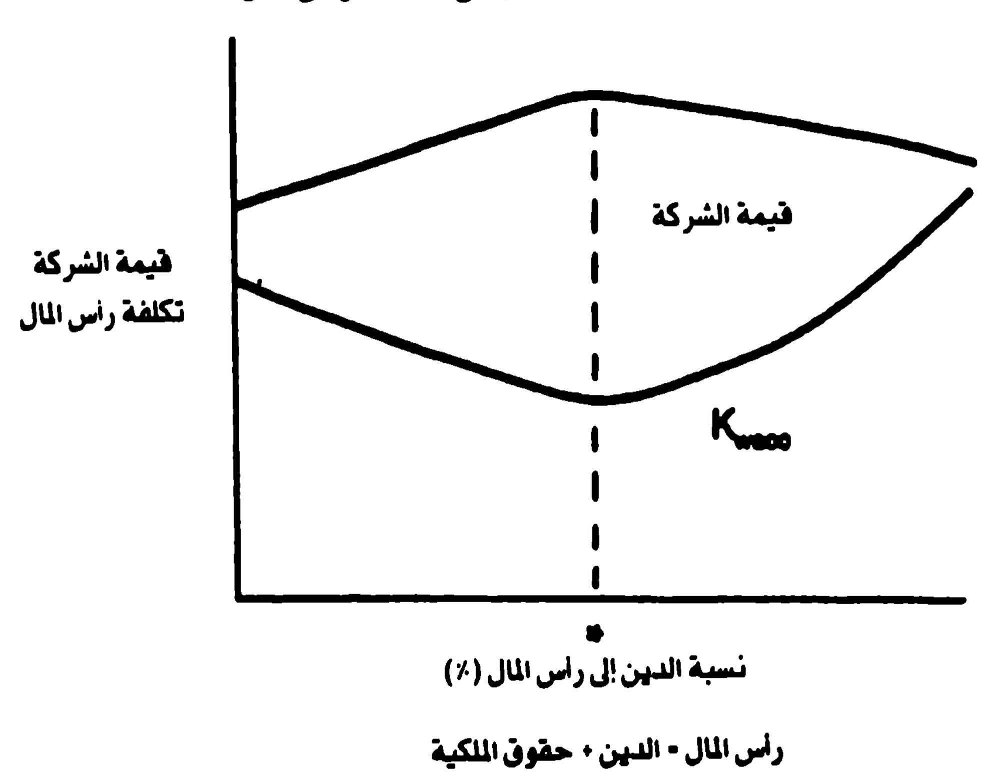
رأس المال = الدين + حقوق الملكية

K_e = تكلفة حقوق الملكية

K_d = تكلفة الدين

K_{wacc} = المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال





رأس المال = الدين + حقوق الملكية

مثال تفصيلي على قرار بشأن هيكل رأس المال: رغم صعوبة اختيار هيكل رأس المال الأمثل. يحاول المدراء الماليون إجراء بعض العمليات الحسابية لهذا الغرض. فإذا كنت تود الاطلاع على التفاصيل والتخرج من كلية ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام "بامتياز". واصل القراءة. وإلا فلتتخط القسم التالي. ينطوي اتخاذ القرارات التي تخص هيكل رأس المال على عملية من خطوتين:

١. حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.
٢. تقسيم التدفقات النقدية الحرة للشركة (قيمة الشركة).

الخطوة الأولى هي حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس مال الشركة بأكملها باستخدام المعادلة التالية وحساب عدد من المتغيرات. علما بأن تكلفة حقوق الملكية (K_e) هي الأصعب.

المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال = K_d (١ − ا) $\left(\frac{\text{(القيمة السوقية للدين)}}{\text{إجمالي الدين وحقوق الملكية}}\right)$

+ K_e $\left(\frac{\text{(القيمة السوقية لحقوق الملكية)}}{\text{إجمالي الدين وحقوق الملكية}}\right)$

ا = معدل الضريبة

K_d = تكلفة الدين

K_e = تكلفة حقوق الملكية

راجع المعادلة ولاحظ أن المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال يستخدم القيمتين السوقيتين للدين وحقوق الملكية. أي أن السوق هي المقياس الحقيقي الذي يبين كيفية تقييم حاملي السندات والمساهمين الحاليين لاستثماراتهم. ويمكن الحصول على تكلفة الدين من الدائرة المالية بالشركة أو الاطلاع عليها في هوامش التقارير المالية. ويتطلب الأمر زيادات كبيرة في التمويل بالاقتراض لتغيير تكلفة الدين. ولكن التوصل إلى تكلفة حقوق الملكية أكثر تعقيداً.

تعتمد تكلفة حقوق الملكية بدرجة كبيرة على الرافعة المالية للشركة. ونظرا لأن الرافعة تعني المخاطر. يمكننا استخدام معامل بيتا من نموذج تسعير الأصول الرأسمالية

الذي يساعد على حساب العائد المطلوب على حقوق الملكية في ظل سيناريوهات رافعة مالية مختلفة.

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \times Beta$$

بدل المخاطر $= (K_m \quad R_f)$

يتغير معامل المخاطر (بيتا) بحسب خطورة الرافعة المالية. ويأخذ حملة ماجستير إدارة الأعمال العاملين في حقل الماليات معامل بيتا المرفوع الحالي ويخفضونه إلى وضع غير مرفوع وبدون دين (الخطوة أ) ثم يعيدون رفعه إلى أي هيكل رأس مال افتراضي (الخطوة ب).

الحطوه أ

$$Beta_l = \frac{Beta_u}{(1 + (1 - \text{معدل الصريبه}) \times \frac{\text{الدين}}{\text{حقوق الملكيه}}}$$

الحطوه ب

$$Beta_l = Beta_u \times (1 + (1 - \text{معدل الصريبه}) \times \frac{\text{الدين}}{\text{حقوق الملكيه}}$$

l = هيكل مرفوع بالدين

u = هيكل غير مرفوع وبدون دين

التوضيح: أراد المدير المالي لشركة ليفركو إنك اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يختار هيكل رأس مال مقترضا بنسبة صفر٪ أو ٢٥٪ أو ٥٠٪. فوضع الحقائق والحسابات في الأعمدة التالية. القرار النهائي هو ضرورة تبني ليفركو لهيكل رأس مال بنسبة ٥٠٪ دين و ٥٠٪ حقوق ملكية، فهو الهيكل الذي يعظم قيمة الشركة مع تقليل المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال إلى حده الأدنى في ذات الوقت.

تم استخدام نفس الحسابات المبينة في حالة ليفركو لإنشاء الرسمين البيانيين النظريين لـ "هيكل رأس المال الأمثل". الأول هو حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال. والثاني يصف -باستخدام أقل متوسط مرجح لتكلفة رأس المال كما هو مبين- أقصى قيمة للشركة. يمكنك إذا شئت أن تحاول إجراء الحسابات المؤشر عليها بعلامة

( ). هذه هي نفس الحسابات التي يستخدمها حملة ماجستير إدارة الأعمال لاتخاذ القرارات بشأن هياكل رأس المال.

حسابات قرار هيكل رأس المال
ليفركو إنك
سيناريوهات

	٠٪ دين	٢٥٪ دين	٥٠٪ دين
القيمة الدفترية لنسبة الدين			
القيمة الدفترية للدين	٠ دولار	٢٥٠٠ دولار	٥٠٠٠ دولار
القيمة الدفترية لحقوق الملكية	١٠٠٠٠	٧٥٠٠	٥٠٠٠
القيمة السوقية للدين	٠ دولار	٢٥٠٠ دولار	٥٠٠٠ دولار
القيمة السوقية لحقوق الملكية	١٠٠٠٠	٨٣٥٠	٦٧٠٠
نسبة القيمة السوقية إلى الدين*	٠٪	٢٣٪	٤٣٪
تكلفة الدين قبل خصم الضرائب	٠.٠٧	٠.٠٧	٠.٠٧
معدل الضريبة	٠.٣٤	٠.٣٤	٠.٣٤
تكلفة الدين بعد خصم الضرائب*	٠.٤٦٣	٠.٤٦٣	٠.٤٦٣
التكلفة قبل خصم الضرائب × (١ - t)			
بيتا غير المرفوعة	٠.٨	٠.٨	٠.٨
بيتا المرفوعة*	٠.٨	٠.٩٥٨	١.١٩٤
باستخدام معادلة الخطوة (ب)			الأكثر خطرا
تكلفة حقوق الملكية*	٠.١٣٩	٠.١٥١	٠.١٦٨
باستخدام معادلة نموذج تسعير الأصول الرأسمالية:			الأكثر خطرا
$K_e = R_f$ + بيتا المرفوعة × (بدل المخاطر)			
K_e = ٠.٠٨ + بيتا المرفوعة × (٠.٠٧٤)			
المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال*	٠.١٣٩	٠.١٢٧	٠.١١٦
باستخدام معادلة المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال المذكورة			أقل تكلفة
التدفق النقدي السنوي قبل خصم الضرائب والفوائد *"التدفق النقدي الحر"*	٢٠٠٠ دولار	٢٠٠٠ دولار	٢٠٠٠ دولار
قيمة الشركة*	١٤٣٨٨ دولار	١٥٧٤٨ دولار	١٧٢٤١ دولار
(التدفق النقدي للقيمة كدفعة سنوية مدى الحياة)			أعلى قيمة
التدفق النقدي الحر/المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال			

*تشير إلى عملية حسابية باستخدام معادلة مذكورة

سياسة توزيع الأرباح: يجب أن يتخذ المدراء الماليون قراراً بشأن النسبة التي يتم دفعها من أرباح الشركة كأرباح أسهم وأن يحددوا مقدار ربح السهم. وهو ما يسمى سياسة توزيع الأرباح.

يسترشد المدراء الماليون في سياساتهم بمقياسين اثنين على الأقل وهما عوائد ربح السهم ونسب أرباح الأسهم المدفوعة: ويلعب السوق دورا كبيرا في تحديد عائد ربح السهم لأنه يتم التوصل إليه بقسمة مدفوع ربح السهم السنوي على سعر السهم الحالي. كما يمكن دفع أرباح الأسهم كنسب سنوية معينة من أرباح الشركة فيما يسمى بنسبة أرباح الأسهم المدفوعة.

$$\text{عائد ربح السهم} = \frac{\text{ربح السهم السنوي}}{\text{السعر السوقي للسهم}}$$

$$\text{نسبة أرباح الأسهم المدفوعة} = \frac{\text{ربح السهم السنوي}}{\text{صافي الدخل}}$$

ربح السهم أمر بالغ الأهمية لأنه يظهر بوضوح قدرة الشركة على توليد النقد. كما يقيم كثير من المحللين الشركات بناء على التدفقات النقدية لأرباح الأسهم. وقد سبق لك الاطلاع على طريقة التقييم هذه بواسطة نموذج نمو أرباح الأسهم في موضع سابق من هذا الفصل.

يحب المستثمرون حصص الأرباح المستقرة مطردة النمو ويكرهون أي تخفيضات فيها. لذا يحاول المدراء تجنب التأرجح في حصص الأرباح الموزعة بأي ثمن. فإذا أخطأ حامل ماجستير إدارة الأعمال في تقدير قدرة الشركة على الحفاظ على ربح معين للسهم. فسوف تتعرض وظيفته لخطر حقيقي.

هناك خمسة أسئلة يجب أن يفكر فيها حملة ماجستير إدارة الأعمال الأذكياء مليًا وهم يصيغون سياسة قد تؤثر تأثيرا مباشرا على وظائفهم.

هل تستطيع الشركة إعادة استثمار أرباحها بداخلها على نحو أفضل مما يستطيعه المستثمر بالاستثمار في مكان آخر؟ إذا كانت الشركة تحقق نموا وأمامها كثير من فرص الاستثمار الجذابة. ينبغي أن تكون حصص الأرباح صغيرة مع ضرورة استخدام الأرباح داخليا. في عام ٢٠٠٤. دفعت وول-مارت حصص أرباح قدرها ٠.٥٢ دولار من كل ٢.١٥ دولار كأرباح للشركة. أي أن نسبة حصص الأرباح المدفوعة كانت ٢٤٪. ولكن

المستثمرين كانوا سعداء لأن الشركة كانت منشغلة في الاستثمار في متاجر جديدة ومربحة. لقد كان عائد ربح سهم الشركة يساوي ١٪ من سعر السهم البالغ ٥٤ دولارا. وفي حالة ميكروسوفت. انزعج المستثمرون من تكديس الشركة للمليارات في صورة نقد كان يمكنها توظيفه بفعالية مع تباطؤ نمو مبيعاتها. فاستجابت ميكروسوفت عام ٢٠٠٣ بتوزيع أول حصص أرباح سنوية بمقدار ٠.١٦ دولار للسهم. وفي عام ٢٠٠٤. ضاعفت ميكروسوفت حصص الأرباح السنوية لتصل إلى ٠.٣٢ دولار للسهم وأعلنت توزيع حصص أرباح خاصة لمرة واحدة مقدارها ٣ دولارات للسهم بإجمالي ٣٢ مليار دولار في أكبر عملية توزيع أرباح أسهم شركات في التاريخ.

من هم حاملو الأسهم؟ هل يعتمد الأرامل والأيتام في دخلهم على حصص أرباحك؟ هذه هي الحال مع أسهم شركات المرافق. ولكنها ليست كذلك بالنسبة لشركات الإنترنت المبتدئة.

كيف سيكون رد فعل حاملي الاسهم تجاه أي تغيرات في مدفوعات حصص الارباح؟ حدوث تغيرات في حصص الأرباح يعتبر إشارة قوية للمستثمرين الذين يستجيبون بعنف لأي تخفيضات في هذه الحصص لأنها -أي التخفيضات- تشير إلى اضطراب الشركة. أما حدوث زيادات في حصص الأرباح فليس له نفس القدر من الأهمية لأنه يكون متوقعا في أغلب الأحيان ولا يثير ضجة. وتظهر زيادة حصص الأرباح ثقة الإدارة في قوة أرباح الشركة بما فيه الكفاية على المدى الطويل لاستمرار زيادة حصص الأرباح الموزعة.

ما درجة الرافعة المالية للشركة؟ لضمان عدم توقف حصص الأرباح. يجب أن تتأكد الشركات من قدرتها على دفع حصص الأرباح التي يتوقعها المستثمرون ويطلبونها بارتياح.

ما استراتيجية نمو الشركة؟ عادة ما تدفع الشركات النامية حصص أرباح قليلة أو لا تدفع شيئا بالمرة، فهي تحتاج النقد لتمويل نموها. مثلا. شركات التكنولوجيا الحيوية تحتجز نقدها بالكامل لدعم احتياجات البحوث على المدى الطويل.

لو أن الشركة في حاجة إلى النقد وتريد مع ذلك إدخال السرور على قلوب مستثمريها. يمكنها توزيع أسهم مجانية. وهي عبارة عن حصص أرباح تدفعها الشركة في صورة أسهم من أسهمها لا نقدا. وعادة ما تتراوح هذه الأسهم المجانية بين ٢ و ٥٪ من الأسهم المملوكة للشركة. مثلا. لو أنك تملك مائة سهم. فسوف تستلم ما بين سهمين وخمسة أسهم جديدة. فينتهي الحال بالمستثمرين وهم يملكون عددا أكبر من الأسهم. ولكن نظرا لأنهم جميعا يحصلون على نفس النسبة المئوية من الأسهم المجانية. فإن نسبة ملكيتهم في الشركة تبقى كما هي.

كذلك يمكن للشركة تجزئة سهمها إذا كان سعره مرتفعا فتعطي المساهم سهمين أو ثلاثة نظير كل سهم يملكه. وهي بذلك تيسر شراء السهم أكثر وتسر المستثمرين. ولكن تظل النسبة المئوية للملكية كما هي.

عمليات الاندماج والاستحواذ

عمليات الاندماج والاستحواذ بمثابة واحد من أكثر مجالات الماليات إثارة. فنفس المصرفيين الاستثماريين الذين يساعدون الشركات على جمع الأموال يساعدونها كذلك على إنفاقها. وهو مجال يضم كثيرا من حملة ماجستير إدارة الأعمال مرتفعي الأجور. سوف نتناول في فصل الاستراتيجية الأسباب "الاستراتيجية" وطرق الاندماج والاستحواذ. وسوف يتناول هذا الفصل الأسباب المالية المشروعة للاندماج والاستحواذ.

تنويع الشركة

كثير من الشركات يحاول تقليل المخاطر بامتلاك شركات أخرى. فقد اشترت فيليب موريس شركات كرافت. وجنرال فودز. وميلر بروينج بهدف التنويع لأن استهلاك التبغ كان آخذا في التقلص. كما بدأت الدعاوى القضائية تلوح في الأفق وصار إصدار قوانين جديدة تحد من الإعلان عن التبغ أمرا وشيكا.

تحسين المبيعات والأرباح

قررت بروكتر آند جامبل. رائدة السوق في أنواع الصابون. والمنظفات. والمنتجات الورقية. توسيع المبيعات والأرباح بشراء نورويش إيستون (بيبتو-بيسمول). وريتشاردسون فيكس. ونوكسيل. وهاوايان بانتش. وقد ساعدتها خبرتها في إدارة العلامات كثيرا في تحسين قيمة الشركات التي استحوذت عليها.

شراء شركة مبخوسة القيمة

بناء على أحوال السوق. يمكن للشركات في بعض الأحيان أن تشتري شركات أخرى بثمن رخيص. كما يمكن أن تكون الشركات صفقة رابحة إذا لم يدرك المستثمرون إمكانية الأصول القيمة في الدفاتر. فقد اشترى تيد تيرنر إم جي إم/يونايتد آرتستس عام ١٩٨٦ لأن إم جي إم كانت تمتلك مكتبة أفلام كلاسيكية ضخمة شعر تيرنر أنها غير مقدرة حق قدرها وغير مستغلة بالكامل.

تخفيض تكاليف التشغيل

عندما تندمج الشركات يصبح توفير كثير من التكاليف أمرا ممكنا بتخفيض بعض من المصروفات غير المباشرة للشركة المشتراة. كما تستطيع المصانع إنتاج كميات أكبر على نحو أكثر كفاءة في حالة اندماج شركات التصنيع.

في تسعينيات القرن الماضي، تكونت شركات كثيرة بدمج الصناعات المتفرقة وتوحيد المنشآت العائلية الصغيرة على أمل تحقيق الكفاءات. وشمل هذا الاندماج شركات توريدات المكاتب، والعيادات البيطرية، وتجار السيارات.

أنواع الاستحواذ

إذا قررت شركتان الاتحاد لتكوين شركة واحدة سمي هذا اندماجا. عندما اندمجت سبيري وباروز عام ١٩٨٦، سمي الكيان المندمج يونيسيس.

فإذ اشترت شركة أخرى، سمي هذا استحواذا. فإذا اتفق الطرفان على عملية الشراء، سمي استحواذا وديا، وإلا فإنه يسمى استيلاء عدوانيا.

الشركات الأصغر حجما والتي تعتبر أهدافا جذابة لعمليات الاستيلاء غالبا ما توافق على أن تُشترى في عمليات استحواذ ودية. ففي عام ١٩٨٩، اشترت بروكتر آند جامبل شركة نوكسيل، صانعة مواد التجميل، في عملية شراء ودية، حيث أدركت كلتاهما مميزات اتحادهما. وفي عام ٢٠٠٥، اشترت بروكتر آند جامبل جيليت، وهي أكبر حجما بكثير، في ظل نفس الظروف الودية.

في أحوال أخرى، يمكن أن تكون عملية الشراء شريرة. ففي عام ١٩٨٤، حاول تي. بون بيكنز شراء فيليبس بتروليوم في عملية استيلاء عدوانية فاشلة حيث عارضت إدارة فيليبس الفكرة بشدة لدرجة أنها في عام ١٩٨٥، اقترضت ٤٫٥ مليار دولار لإعادة شراء ٤٧٪ من أسهمها العادية مما أحبط محاولات بيكنز لأنها اقترضت بضمان نفس الأصول التي كان يخطط لرهنها.

النوع الرابع من الاستحواذ سبق ذكره مرارا في هذا الفصل، وهو شراء الشركات بأموال مقترضة. في ثمانينيات القرن الماضي، كان كثير من المقرضين مستعدين لتقديم القروض لمحترفي الاستيلاء على الشركات. فكما تمنح شركات الرهونات قرضا لمشتري المنازل نظير مقدم مقداره ٥٪ لا غير، قدمت البنوك، وشركات التأمين، ومستثمرو

السندات قروضاً لهؤلاء الممولين لشراء الشركات. والشركة التي تنبثق بعد شراء أسهمها بأموال مقترضة تكون محملة بأعباء ثقيلة من الديون ومخطرة لسداد الفائدة وأصل الدين.

عملية التقييم

يتعين لأجل الدخول في عمليات الاندماج والاستحواذ تقدير قيمة الشركات المستهدفة. وهنا نجد أن التدفق النقدي هو الاعتبار الرئيسي. فالتدفقات النقدية نتاج العمليات وأنشطة الاستثمار والتمويل بالشركة. وهي نفس الأنشطة التي يصفها بيان التدفقات النقدية الذي يعده المحاسب. استخدمنا في فصل المحاسبة متجر بوب ماركت الصغير كمثال. وبإضافة بعض الأصفار إلى أرقام هذا المتجر. يمكن تحويله إلى شركة سيفواي أو كروجر. وحيث إنك على دراية من قبل بمتجر بوب ماركت. سيستمر هذا القسم في استخدام نفس المثال.

القيمة الإجمالية للشركة تسمى قيمتها الفعلية. وهي القيمة الحالية لتدفقاتها النقدية المتوقعة. وتساوي القيمة الفعلية قيمة أسهم رأسمال الشركة (إجمالي الأسهم المتداولة × سعر السوق الحالي) المملوك للمساهمين زائد الدين ذي الفائدة الذي يحمله حاملو سندات المديونية ناقص فائض نقد الشركة واستثماراتها القابلة للتسويق المحتفظ بها والزائدة عن احتياجاتها التشغيلية. وبالعكس. تساوي أسهم رأس المال القيمة الفعلية للشركة ناقص دينها زائد فائض نقدها واستثماراتها القابلة للتسويق.

اعتبر القيمة الفعلية الثمن الإجمالي النظري لعملية الاستيلاء. فعند شراء الشركة يجب على المشتري أن يدفع لمساهميها قيمة أسهمهم وأن يتحمل دينها. وقد تختلف القيمة السوقية لأسهم رأس المال عن القيمة التي يحسبها المحلل بناء على توقعات التدفقات النقدية. ولكن هذه هي الطريقة التي يكتشف بها المستثمرون الفرص.

يتضمن حساب وتقييم التدفقات النقدية للشركات خمس خطوات هي:

١. **تحليل انشطة التشغيل.**

السو سان الدحل: المسعاب، وبكلفه السلع المباعه، والمصروفاب البيعه، والعامه، والإداريه.

٢. تحليل الاستثمارات اللازمة لإحلال وشراء ملكيات، ومصانع، ومعدات جديدة.

٣. تحليل متطلبات رأس مال شركة.

بحديد مبطلبات رأس المال العامل.

٤. توقع التدفقات النقدية التشغيلية السنوية والقيمة النهائية للشركة.

٥. حساب صافي القيمة الحالية لتلك التدفقات النقدية لحساب قيمة الشركة.

يستخدم حملة ماجستير إدارة الأعمال أساليب أو طرقا عديدة لتقييم الشركات. فكما يظهر المسوق كل مواهبه في إعداد استراتيجية التسويق. يظهر فرسان الماليات قدراتهم الخاصة في تقييم عمليات الاندماج والاستحواذ. ونقدم فيما يلي طريقة شائعة يستخدمها كثير من العاملين في الماليات

بوب ماركت

بيان الدخل عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٥

(بالآلاف)

		٪ من المبيعات
المسعات	٥٢٠٠ دولار	١٠٠٪
بكلفه السلع المباعه	٣٩٠٠	٧٥
هامس الربح الإحمالى	١٣٠٠ دولار	٢٥٪
المصروفات البيعيه، والعامه، والاداريه	١٢٤٨	٢٤٪
دحل التسغيل	٥٢ دولاراً	
أعد إضافه الاستهلاك (ليس استخداما للنقد)	٣	
"الندفق النقدى الحر"		
الأرباح قبل احتساب الفائده والضرائب	٥٥ دولاراً	

١. *تحليل أنشطة التشغيل ومتطلبات الإنفاق الرأسمالي.*

أول شيء تفعله هو التنبؤ بالمبيعات. وحساب إجمالي هوامش الربح على المبيعات وغيرها من مصروفات التشغيل الأخرى. ولكن لا يجب أن يكتفي المحللون الماليون بمجرد النظر إلى الأرقام. بل يجب عليهم كذلك إعادة النظر في الصناعة. والمنافسين. وأسواق المواد الخام. وخطط الإدارة لتسيير الشركة وتنميتها؛ لأن كل هذه العوامل تؤثر على التدفق النقدي للشركة.

كشفت المناقشات التي جرت مع بوب والمحاسب ومساعد المدير أن الشركة تتمتع بالعافية وأنهم يتوقعون أن تنمو المبيعات بنسبة ١٠٪ سنويا على مدى أربع سنوات ثم تستقر. وهم على يقين أنهم سيحافظون على هامش ربح اجمالي مقداره ٢٥٪ أو تكلفة متغيرة للمبيعات مقدارها ٧٥٪. كما يعتقدون أن مصروفاتهم البيعية. والعامة. والإدارية سوف تظل متغيرا مستقرا بنسبة ٢٤٪ من المبيعات. يمكن اعادة إضافة استهلاك المعدات. التي لا تكلف نقدا. إلا أن بوب يعتقد أنه سيجري تحسينات في المتجر كل عام بإعادة استثمار الـ ٣٠٠٠ دولار في معدات ثابتة جديدة. بعد الحصول على هذه المعلومات. سيبدو التنبؤ بالتدفق النقدي كالتالي.

توقعات التدفق النقدي (بالآلاف)

	السنة السابقة	السنة ١	السنة ٢	السنة ٣	السنة ٤
المبيعات	٥٢٠٠ دولار	٥٧٢٠ دولار	٦٢٩٢ دولار	١٩٢١ دولار	٧٦١١ دولار
تكلفة السلع المباعة بنسبة ٧٥٪	٣٩٠٠	٤٢٩٠	٤٧١٩	٥١٩٠	٥٧٠٩
هامش الربح الاجمالي بنسبة ٢٥٪	١٣٠٠ دولار	١٤٣٠ دولار	١٥٧٣ دولار	١٧٣١ دولار	١٩٠٤ دولار
المصروفات البيعية. والعامة. والإدارية بنسبة ٢٤٪	١٢٤٨	١٣٧٣	١٥١٠	١٦٦١	١٨٢٧
دخل التشغيل	٥٢ دولارا	٥٧ دولارا	٦٣ دولارا	٧٠ دولارا	٧٧ دولارا
اعادة إضافة الاستهلاك	٣	٣	٣	٣	٣
مع خصم التجهيزات المشتراه	٣	٣	٣	٣	٣
التدفق النقدي الحر (الأرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب)	٥٢ دولارا	٥٧ دولارا	٦٣ دولارا	٧٠ دولارا	٧٧ دولارا

٢. تحليل الاستثمارات اللازمة لإحلال وشراء ملكيات، ومصانع، ومعدات جديدة.

لا تخجل. وتشاور مع المهندسين. وقسم المشتريات. والمحاسبين للحصول على تقدير صحيح للتكاليف والأعمار الإنتاجية.

٣. تحديد متطلبات رأس المال العامل للشركة.

تحتاج المنشآت إلى النقدية كي تعمل. وغالبا ما يعتمد مستوى رأس المال العامل

على حجم المبيعات، فكلما زادت المبيعات، زادت الاحتياجات النقدية لإحداث تغيير في دفتر الصندوق وشراء مخزون. وهذا جزء مهم من العملية، فالفشل في أخذ احتياجات رأس المال العامل في الاعتبار يمكنه أن يسفر عن أزمة مالية.

عندما نعيد النظر في الميزانية العمومية لبوب ماركت. نرى أن بوب كان لديه ١١٥٠٠٠ دولار في صورة أصول متداولة و ٨٧٠٠٠ دولار في صورة التزامات متداولة. وهو ما يعني أن مركز صافي رأس المال العامل يساوي ٢٨٠٠٠ دولار (١١٥ - ٨٧).

يقول بوب إنه يحتاج كل أسبوع إلى ٢٨ سنتا لكل دولار مبيعات (٢٨٠٠٠ دولار ÷ (٥٢٠٠٠٠٠ دولار مبيعات سنوية ÷ ٥٢ أسبوعاً في السنة)) وهذا يغطي احتياجاته النقدية للمخزون وأموال دفتر الصندوق مع التعويض بالتمويل الإضافي الذي يقدمه له موردو البقالة. بإضافة هذا إلى حساب التقييم. يبدو التدفق النقدي المتوقع على النحو التالي:

التدفق النقدي المتوقع (بالآلاف)

	السنة ١	السنة ٢	السنة ٣	السنة ٤
التدفق النقدي الحر (الأرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب)	٥٧ دولاراً	٦٣ دولاراً	٧٠ دولاراً	٧٧ دولاراً
بعد خصم احتياجات التدفق النقدي الإضافية*	٣	٣	٤	٤
صافي التدفق النقدي الحر	٥٤ دولاراً	٦٠ دولاراً	٦٦ دولاراً	٧٣ دولاراً

*(المبيعات ÷ ٥٢) × ٢٨٪ - مستوى رأس المال العامل للسنة السابقة

٤. تحديد القيمة النهائية للشركة.

يفترض في أي شركة أنها مشروع مستمر سيواصل العمل إلى أجل غير مسمى في المستقبل. وبتقييمك التدفق النقدي حتى وقت معين. تتجاهل القيمة المستمرة. وهذا هو السبب في ضرورة حساب القيمة النهائية وإضافتها إلى تقييم التدفق النقدي في نهاية التوقع المالي.

بلغ التدفق النقدي لبوب ماركت للسنة الرابعة ٧٣٠٠٠ دولار. فلو تنبأنا أن هذا النقد سيظل كما هو عاما بعد عام. يمكننا استخدام نفس طريقة التقييم المستخدمة لتقييم السند الدائم.

$$\text{القيمة النهائية} = \frac{\text{التدفق النقدي النهائي}}{(\text{عامل الخصم} - \text{النمو})}$$

عامل الخصم المناسب الذي تستخدمه في هذه الحالة هو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال. لأن التدفق النقدي الحر للشركة متوافر لدفع الفائدة على الدين ولدفع حصص أرباح إلى حملة أسهم رأس المال. إذن فعامل الخصم المناسب يأخذ في الاعتبار هيكل رأس مال الشركة بأكمله. ودينها. وأسهم رأسمالها.

يتبع بوب ماركت هيكل رأسمال متحفظا. فلا تظهر ميزانيته العمومية إلا دينا مقداره ١٠٠٠٠ دولار. وحقوق ملكية مقدارها ٤٥٠٠٠ دولار. ويدر هذا الدين فائدة بسعر ١٠٪. أما تكلفة حقوق الملكية فيمكن حسابها باستخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية. وباستخدام معدل خزانة تاريخي طويل الأجل خال من المخاطر مقداره ٨٪ وبدل مخاطر مقداره ٧.٤٪ ومعامل بيتا ٠.٨٥. يمثل درجة مخاطر أقل لمتجر بقالة قليل الاستدانة. يتبين أن تكلفة حقوق الملكية تساوي ١٤.٣٪.

$$K_e = R_f + (K_m - R_f)\,Beta$$

٠.٨٥ (٧.٤٪) + ٨٪ = ١٤.٣٪

بإدخال تكلفة حقوق الملكية في معادلة المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال. يكون المتوسط المرجح لتكلفة رأس مال الشركة ١٣٪.

المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال = K_d (١ - t) (القيمة السوقية للدين ÷ إجمالي الدين وحقوق الملكية)

+ K_e (القيمة السوقية لحقوق الملكية ÷ إجمالي الدين وحقوق الملكية)

١٣٪ = ١٠٪ (١ - ٠.٣٠) (١٠٠٠٠ دولار ÷ ٥٥٠٠٠ دولار) + ١٤.٣٪ (٤٥٠٠٠ دولار ÷ ٥٥٠٠٠ دولار)

وبضمهما معا في عملية تقييم. يكون حساب التدفق النقدي للقيمة النهائية كالتالي:

القيمة النهائية = التدفق النقدي الحر للسنة الرابعة ÷ (المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال - النمو)

٥٦١٥٣٨ دولار = ٧٣٠٠٠ دولار ÷ (١٣٪ - ٠٪)

٥. حساب صافي القيمة الحالية لتلك التدفقات النقدية لحساب قيمة الشركة.

أضف القيمة النهائية إلى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة للسنوات الثلاث الأولى. فيمكن حساب القيمة الكلية للشركة على النحو التالي:

تقدير صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحرة (بالآلاف)

	السنة ١	السنة ٢	السنة ٣	السنة ٤
التدفق النقدي الحر	٥٤ دولاراً	٦٠ دولاراً	٦٦ دولاراً	٥٦٢ دولار
عامل الخصم بنسبة ١٣٪	٠,٨٨٥٠	٠,٧٨٣١	٠,٦٩٣١	٠,٦١٣٣
صافي القيمة الحالية	٤٨	٤٧	٤٦	٣٤٤
مجموع صافي القيمة الحالية	٤٨٥ دولار			

تلك هي! القيمة الفعلية لمتجر البقالة تساوي ٤٨٥٠٠٠ دولار. علماً بأن النقد البالغ ٥٠٠٠ دولار الذي يحتفظ به المتجر ليس نقدا فائضا لأن بوب يحتاجه في الصندوق وفي التشغيل. (النقد عبارة عن أصل في ميزانية بوب العمومية المبينة في فصل المحاسبة). ولإيجاد قيمة حقوق ملكية بوب ماركت. خذ القيمة الفعلية البالغة ٤٨٥٠٠٠ دولار بعد خصم الدين المصرفي غير المسدد البالغ ١٠٠٠٠ دولار (وهو مبين أيضا في ميزانيته العمومية) تجد أن الناتج يساوي ٤٧٥٠٠٠ دولار. هذا ما يتوقع أحد محترفي الاستيلاء على الشركات دفعه لبوب ثمنا لمتجره مع سداد دين المتجر. هذه هي الطريقة التي يقيم بها حملة ماجستير إدارة الأعمال الشركات كبيرها وصغيرها. نعم. أعلم أنها مملة بعض الشيء. ولكن ليس من الصعب حسابها رياضيا. ومن خلال الإبقاء على غموض عملية الاندماج والاستحواذ. يمكن أن يطلب حملة ماجستير إدارة الأعمال مبالغ أكبر نظير خدماتهم في هذا الشأن. الآن سمعت القصة على لسان مصدر مطلع.

أشياء أخرى يضمنها حملة ماجستير إدارة الأعمال في تقييماتهم

يفترض تقييم بوب ماركت أن المتجر سيعمل كما قال بوب أنه سيعمل. ولكن في بعض الأحيان. يكون لدى حملة ماجستير إدارة الأعمال أفكار مختلفة. فالشركات التي يجري تحليلها للتعرف على إمكانية الاستحواذ عليها تشبه تماما اللحم في متجر الجزارة. فهو مقطع. أو مشرح. أو مفروم حسب الحاجة. يدرس المحللون الشركة من كل الزوايا. وينظر



"أنباء سارة!
إنها ليست عملية استيلاء، كل ما هنالك أن أحدهم سيأخذ الشركة في نزهة قصيرة بالسيارة".

حملة ماجستير إدارة الأعمال إلى أي فرصة لتحسين العمليات. وتخفيض المصروفات. وزيادة التدفق النقدي ويدرسون مسألة بيع الأصول. وتتأثر هذه العملية بنوع الاستحواذ وما إذا كان اندماجا وديا أو عدوانيا أو بأموال مقترضة. فإذا كان يجري تنصيب إدارة جديدة على رأس الشركة. فحدوث كثير من التغييرات أمر ممكن ومرجح حينئذ. فإذا كانت عملية الشراء تتم بمقدار كبير من الدين. فسيرغب الملاك الجدد في زيادة التدفق النقدي وبيع الأصول بأسرع ما يمكن لسداد الدين المتحمل جراء عملية الشراء. وفيما يلي نقدم نموذجا للأشياء التي يسعى إليها الملاك الجدد في هذه المواقف:

- التفاوض بشأن الأجور
- تسريح الموظفين
- تخفيض تكاليف الإنتاج
- تقليل احتياجات رأس المال العامل
  - تخفيض المخزون
  - تخفيض حساب المقبوضات
  - زيادة أقساط الديون

- الحصول على حق استخدام أموال معاشات العاملين
- بيع العقارات
- بيع براءات الاختراع والحقوق
- بيع الأقسام والشركات التابعة وخطوط المنتجات
- بيع الرفاهيات غير الضرورية للمدراء التنفيذيين (طائرات، سفن تابعة للشركة)

اللمسة التي يخفيها حملة ماجستير إدارة الأعمال هي: سؤال "ماذا لو؟". يمكن دراسة كافة الخطوات المذكورة وإدخالها في معادلات رياضية وجداول إلكترونية. كما يجب على المحللين تكوين آراء بالتخمين المطلع. إلا أن المساهمة الحقيقية التي يمكن لحامل ماجستير إدارة الأعمال الإسهام بها في العملية ليست مجرد التقييم الدقيق لمعلومات معينة حول الشركة. وإنما التقييم الخبير للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على التدفقات النقدية المتوقعة. كيف يمكن أن يؤثر تغير في تكاليف المنتجات على التدفقات النقدية المتوقعة؟ كيف يمكن أن تؤثر البيئة التنافسية في الصناعة على المبيعات؟ ماذا لو؟

يتضمن التوقع الدقيق للتدفقات النقدية الذي يقوم به حامل ماجستير إدارة الأعمال انحرافات أو "حساسيات" الافتراضات الرئيسية. بحيث يتسنى لصانعي القرارات تقدير المخاطر المتأصلة في التدفقات النقدية التي يتوقعونها. في هذه الحالة. يكون استخدام جدول إلكتروني على جهاز الكمبيوتر أمرا لا مفر منه. كما أن وظيفة جداول البيانات هي أداة ماجستير إدارة الأعمال لإجراء تحليل للانحراف. فإن لم تكن على دراية بها اعتبر نفسك أميا في الكمبيوتر.

مثلا. في صناعة شركات الطيران. يمكن لعوامل أسعار الوقود. وأجرة السفر. وحمولة الركاب أن تحدث تأرجحات في التدفقات النقدية. وأي انحرافات في الافتراضات الرئيسية مثل هذه البنود الثلاثة تغير التقييمات والتدفقات النقدية تغييرا كبيرا. وفي عمليات شراء الشركات بأموال مقترضة. يعتمد الملاك على التدفقات النقدية المتوقعة لدفع الفائدة على الدين الذي يتحملونه. فإذا تعرضت الشركات لعجز في النقد. أشهرت إفلاسها.

تقديم عطاء

حسابات وتنبؤات ماجستير إدارة الأعمال جميلة وأنيقة، ولكن غالبا ما يتم تجاهلها. ففي بعض الأحيان. نجد أن إثارة عملية الصيد تغلب المشترين على أمرهم فيتصرفون مثل المزايدين في وطيس مزاد فني. وبدلاً من التقييم بناء على صافي القيمة الحالية

والتدفقات النقدية. تراهم يستخدمون أساليب حسابات تقريبية أبسط أو مضاعفا للأرباح أو مضاعفا للمبيعات. وفي عمليات شراء الشركات بأموال مقترضة. غالبا ما يكون العطاء بكل بساطة أقصى مبلغ تمويل يمكن للمشتري الحصول عليه أو أقصى دين يمكن للتدفقات النقدية للشركة المستهدفة احتماله. الناس مختلفون. ولذلك تختلف دوافعهم وأساليبهم في مساعيهم إلى الاندماج والاستحواذ.

مراجعة للماليات

ببساطة. هناك وظيفتان رئيسيتان في دنيا المال وهما الشراء والبيع. تحتاج الشركات إلى تمويل. وبالتالي فهي إما تبيع حصصا من رأس مالها (أسهما). وإما تبيع أوراقا مالية ذات أقساط فائدة ثابتة (سندات). ويقيّم مجتمع الاستثمار هذه الأوراق المالية ويشتريها ويبيعها.

الأساس النظري للتحليل المالي هو معادلة المخاطر/العوائد التي يرتبط فيها ارتفاع المخاطر بارتفاع العوائد. ويتم حساب العوائد بتحديد مقدار التدفقات النقدية وتوقيتها.

يتمثل هدف الإدارة المالية في تعظيم قيمة الشركة بتمويل الاحتياجات النقدية بأقل تكلفة ممكنة وبمستوى من المخاطر يمكن للإدارة احتماله.

النقاط الأساسية للماليات

القيمة الحالية: الدولار الذي تستلمه مستقبلا قيمته أقل من دولار في يدك اليوم. وهذه هي القيمة الزمنية للنقود.

معامل بيتا: مقياس للمخاطر المتأصلة في ورقة مالية. أو محفظة أوراق مالية بناء على استجابتها لتحركات السوق العامة.

الحد الكفء: الرسم البياني الذي يصور أعلى عوائد المحفظة لمستوى معين من المخاطر.

نموذج تسعير الأصول الرأسمالية: $Ke = Rf + (Km - Rf) Beta$

المدة: الوقت الذي يستغرقه السند لاسترداد نصف استثمار المستثمر.

تقلبات قيمة السند: إذا ارتفعت أسعار الفائدة السوقية. انخفضت قيمة السند. والعكس بالعكس.

نموذج نمو ربح السهم: القيمة = ر ÷ خ − ن

خيار الشراء: حق شراء أصل بسعر محدد خلال فترة زمنية محدودة.

خيار البيع: حق بيع أصل بسعر محدد خلال فترة زمنية محدودة.

تكلفة الاقتراض بعد خصم الضرائب: سعر الفائدة بعد خصم الضرائب = سعر فائدة الإقراض × (١ − المعدل الضريبي)

هيكل راس المال: مزيج الدين وحقوق الملكية للشركة.

قائمة المراجعة (FRICTO): المرونة. والمخاطر. والدخل. والسيطرة. والتوقيت. والأمور الأخرى. ويجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات تخص هيكل رأس المال.

هيكل راس المال الأمثل: هو الذي يخفض المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال إلى أدنى حد ويعظم قيمة الشركة.

القيمة الفعلية: إجمالي قيمة الشركة.

اليوم ٧

العمليات

موضوعات العمليات

تاريخ بحوث العمليات

إطار عمل حل المشكلات

الرسوم البيانية الانسيابية

البرمجة الخطية

مخطط جانت

طريقة المسار الحرج

نظرية صفوف الانتظار

المخزون

الحجم الاقتصادي للطلبية

تخطيط احتياجات المواد

الجودة

تكنولوجيا المعلومات

العمليات هي الموضوع الوحيد من بين موضوعات ماجستير إدارة الأعمال الذي يُعنى فعلياً بإنتاج المنتجات وتوفير الخدمات. وهما الغرض النهائي للأعمال. تلك هي العبارة التي يلقي بها أساتذة إدارة الإنتاج والعمليات كل عام على مسامع طلبة الماجستير الجدد. ولابد أنها تلقى أذناً صماء. لأن معظم حملة الماجستير يعملون في مجال الماليات. والتسويق. والاستشارات. ربما يكون السبب هو شعور أصحاب العمل بأن حملة الماجستير لا يملكون التدريب الكافي الذي يؤهلهم للرواتب الكبيرة التي تدفعها

مصانعهم. ولربما يفضل هؤلاء أيضا الاحتفاظ بحملة الماجستير في المقر الرئيسي مع أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم. وسيجارهم. وأقلامهم الووترمان. وأنا أرى -من خلال مقابلاتي مع أصحاب الأعمال والدارسين- أن غياب الاهتمام من كلا الجانبين مسئول عن الافتقار إلى حملة الماجستير في مجال العمليات.

موضوعات العمليات ليست كلها هندسة وأرقاما. كما تتسم دروس إدارة الإنتاج والعمليات بجانبها الإنساني. يزود الأسلوب الفني أو الكمي الطلاب بمجموعة متنوعة من الأدوات الرياضية التي يجابهون بها المشكلات التشغيلية بأسلوب تحليلي. بينما تعلم الطريقة الإنسانية الطلبة النظر إلى المشكلات التشغيلية من منظور العامل أو الموظف أيضا لأنه من الواضح أن حل كثير من مشكلات الأعمال يكمن في تحفيز الموظفين.

درس في تاريخ العمليات

تجرى منذ مطلع القرن العشرين دراسات حول طرق تحسين إنتاج المنتجات والخدمات حيث كان الأكاديميون يعتقدون أن الاكتفاء بإجراء بحوث دقيقة على كيفية عمل الشركات والمشاريع سيوصلهم إلى تلك الوصفة السحرية التي ستتمخض عن الكفاءة التامة. فأجروا كثيرا من البحوث الرائدة داخل المصانع. ونظرا لأن أسماء هؤلاء ونظرياتهم ترد مرارا في المقالات وأحاديث حملة ماجستير إدارة الأعمال. فمن الأفضل أن تضيفها إلى معجمك العملي.

فريدريك تايلور

طور فريدريك دابليو. تايلور. الذي يعتبر "أبا الإدارة العلمية". نظرياته الإدارية العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. حيث درس وقاس. ووثق بيلوك عمال مصانع الصلب. وأوضح أنه من خلال تجزئة أي مهمة معقدة إلى مهام صغيرة بواسطة عملية أسماها تجزئة الوظيفة. يمكن دراسة كل مهمة صغيرة لإيجاد أكفأ طريقة لأدائها. ومن خلال الجمع بنجاح بين العناصر الأكفأ. يمكن تبني أفضل طرق الإنتاج. أجرى تايلور عددا لا يحصى من دراسات الوقت والحركة باستخدام ساعة ميقاتية لإيجاد "طريقة واحدة صحيحة" لأداء المهام. وقد كان يرى أن من طبيعة العامل التظاهر

بالعمل. أو التراخي في أدائه. ومن ثم فإن مسئولية الإدارة هي أن تشرف على مقر العمل. وتجبر العمال الكسالى على العمل بمزيد من الكفاءة رغما عنهم.

فرانك وليليان جيلبريث

كذلك درس الزوجان جيلبريث طرق الوصول إلى ذروة الكفاءة في المصانع فقادتهما استقصاءاتهما إلى وضع طيف من سبعة عشر نوعا من الحركات الجسدية التي كانت تغطي نطاق حركات عمال المصانع. ومن ثم أطلقا على كل حركة اسم الجزء الحركي. وكما كان الحال مع تايلور. جزأ الزوجان جيلبريث المهمة المعقدة إلى عناصرها الأولية. إذ من خلال فهم كل عنصر. يمكن للمرء تبسيط الوظيفة بالتخلص من الحركة المسرفة. وكان السبيل إلى ذلك هو تبسيط المهمة إلى أجزائها الحركية الأساسية. وقد وضع أولاد ليليان كتابا فكاهيا عن محاولاتها لتبسيط واجبات رعاية أسرتها التي كانت تضم اثني عشر طفلا بعنوان Cheaper by the Dozen. وفي عام ١٩٨٤. احتفت هيئة البريد الأمريكية بذكرى إسهاماتها في الأعمال والأدب بإصدار طابع من فئة ٤٠ سنتا.

إلتون مايو

يعتبر إلتون مايو أبا حركة العلاقات الإنسانية لإدارة الإنتاج. حيث كان. في سعيه إلى الكفاءة. يعتقد أن حالة العمال العاطفية تتساوى في أهميتها تماما مع العثور على مزيج الحركات الصحيح.

جاءت شهرة مايو نتيجة لسلسلة من التجارب أجراها في عام ١٩٢٧. في مصنع هوثورن ووركس التابع لشركة ويسترن إلكتريك. حيث قام بتنويع شدة الضوء في عنبر التصنيع في محاولة لاكتشاف درجة الإضاءة التي تسفر عن أكبر إنتاجية. ففوجئ بزيادة إنتاجية العمال بغض النظر عن التغير في الإضاءة. ذلك لأنهم كانوا يعلمون أنهم يخضعون لدراسة. ومن ثم تصرفوا على نحو مختلف. فصارت هذه الظاهرة تعرف باسم تأثير هوثورن. ولما حيرت النتائج مايو. أجرى مقابلات مع العمال فوجد أنهم حسنوا أداءهم بعد أن تحسنت معاملتهم من قبل مشرفيهم أثناء التجربة. حيث أحس عمال خط التجميع بمزيد من التحفز لأن مهامهم التافهة اكتسبت معنى أعظم في إطار التجربة.

الحرب العالمية الثانية
وطريقة علم الإدارة

بعدما أسفرت التكنولوجيا عن تحول حجم التصنيع إلى مزيد من التعقيد. زادت صعوبة حل المشكلات التشغيلية. وقد أجبرت الاختناقات الإنتاجية إبان الحرب العالمية الثانية الحكومة على التوجه إلى العلماء والمهندسين للمساعدة في تحقيق أقصى إنتاج عسكري. حيث أنشأ هؤلاء الرواد -في إطار بحثهم عن الحلول- نماذج رياضية للتطبيق على مشكلات الإنتاج. ويطلق على هذا الفرع من دراسة العمليات اليوم اسم بحوث التشغيل. وسوف نعرض بعضا من هذه النماذج في مكان لاحق من هذا الفصل.

نظرية (X) ونظرية (Y) ونظرية (Z)

في عام ١٩٦٠. أعاد دوجلاس ماكجريجور. الأستاذ بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. تسمية طريقة تايلور الإدارية باسم نظرية (X) وأطلق على طريقة مايو السلوكية اسم نظرية (Y). فاحتل لنفسه مكانا في تاريخ التشغيل من خلال إعادة تقديم هاتين النظريتين في ثوب جديد تماما.

يرى أنصار نظرية (X). من أمثال تايلور. السلوك الإنساني من منظور أكثر "تشاؤما". ويعتقدون أن الناس بطبعهم كسالى ويحتاجون إلى دفعهم للإنتاج بواسطة المكافآت والعقوبات. وأن العمال يفتقرون إلى الإبداع والطموح. وليس لديهم الكثير ليقدموه للإدارة بخلاف جهدهم البدني.

ويعتقد أنصار نظرية (Y). من أمثال مايو. أن العمال يتسمون بالتحفز الذاتي في حالة توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة لهم. وأن العمال مبدعون. وينبغي استشارتهم للتعرف على أفكارهم لتحسين الإنتاجية. وأنهم قادرون كذلك على تولي مزيد من المسئولية عن أعمالهم ومهامهم.

وفي ثمانينيات القرن العشرين. خطت نظرية (Y) خطوة أخرى إلى الأمام. حيث أطلق وليام أوشي اسم نظرية (Z) على النظرية الخيّرة التي كانت تستخدمها الإدارة اليابانية. وفي منتصف ثمانينيات القرن العشرين، كان بعض "الخبراء" يعتقدون أن نظرية (Z) هي السر في الميزة التنافسية اليابانية؛ حيث يؤلف اليابانيون باستخدام

نظرية (Z) بين الإدارة والعمال في مجموعات عمل متماسكة بحيث يكون كل واحد جزءا من عملية لصنع القرارات بالإجماع. ويتعاون كل من الإدارة والعمال على هيئة دوائر جودة بغرض تحسين الجودة. بحيث يشارك كل موظف في عملية للتحسين المستمر يطلق عليها اسم كايزن. والتي يشير إليها حملة ماجستير إدارة الأعمال باسم تحسين الجودة المستمر. فعندما يشعر العمال أنهم شركاء في الشركة. يصبحون أكثر إنتاجية والتزاما تجاه وظائفهم.

المنهج الظرفي

نظرا لعدم إمكانية استخدام الطرق العلمية أو مناهج العلاقات الإنسانية بنجاح طيلة الوقت. يؤمن أنصار المنهج الظرفي بضرورة أن يعدل المدراء ويدمجوا النظريتين لملاءمة الموقف. فإذا أمكن دمج طرق تايلور الكلاسيكية مع جزء من نظرية (Z) اليابانية وكانت النتيجة طيبة. فهذا أحسن كثيرا.

إطار حل المشكلات للعمليات

الآن وقد اكتسبت منظورا تاريخيا بسيطا. أنت جاهز لتلقي دروس ماجستير إدارة الأعمال حول لب وجوهر العمليات. هناك خمس مسائل تثور عند محاولة إنتاج منتج أو خدمة:

القدرة: ما مقدار ما يمكنني إنتاجه؟

الجدولة: كيف سأفعل هذا؟

المخزون: ما مقدار المخزون وكيف يمكنني تخفيضه؟

المعايير: ما المستوى الذي أعتبره كفئا للإنتاج والجودة؟

الرقابة: هل تفلح عملية الإنتاج؟

ما يتلقاه دارسو ماجستير إدارة الأعمال من تعليم في مجال العمليات إنما هو تعليم أوليّ لا يهدف إلى تخريج مهندسين. بل مدراء يفهمون عملية التصنيع وتقديم الخدمات. ويمكن -بل وينبغي- دراسة كل مسألة من المسائل الخمس المذكورة آنفا دراسة في غاية التفصيل للوصول إلى أكفأ طرق الإنتاج. ولكني سأكتفي في هذا الكتاب بتقديم النقاط المهمة لبعض النظريات الشهيرة لتزويدك بالأساسيات.

عوامل الطاقة الستة

للإجابة عن سؤال حول المقدار الذي تستطيع إنتاجه. يسترشد حملة ماجستير إدارة الأعمال بستة عوامل في تحليل التصنيع تركز على المناطق التي تعين حدود أي أداة من أدوات الإنتاج. وتكتفي بعض الكليات بتدريس أربعة عوامل. بينما توسع كليات أخرى العوامل الستة لتصبح سبعة عوامل. وعلى أي حال. فإنه يتم تدريس هذه العوامل في الكليات العشر الكبرى جميعا.

الطرق: هل اخترت أفضل طريقة لإنجاز المهمة المستعملة؟ هل وضعت الآلات في أكفأ ترتيب لها في عنبر التصنيع؟

المواد: هل المواد التي تحتاجها متوافرة وذات جودة طيبة؟ هل لديك القدرة على شراء المواد، وتخزينها، وتوزيعها بكفاءة عند الحاجة لاستخدامها في عملية الإنتاج؟

القوة العاملة: هل لديك عمال ومدراء مدربون جيداً، وأصحاب إنتاجية عالية لتحقيق أهدافك الإنتاجية؟ هل عمالك مدربون بما يكفي لتشغيل أي معدة تكنولوجية جديدة تستخدمها؟

الآلات: هل تمتلك الأدوات المناسبة للوظيفة؟ هل تلبي آلاتك احتياجاتك من حيث القدرات، والسرعة، والكفاءة، والتكنولوجيا؟

المال: هل يتوافر لديك النقد اللازم لتمويل العمليات عند الاحتياج إليه؟ هل الاستثمار في المصانع، والمعدات، والمخزون مبرر في ضوء أولويات الشركة ككل وقدراتها وفرصها الأخرى؟ هل التدفق النقدي المتوقع يبرر الاستثمار؟ (هذا سؤال يخص الماليات).

الرسائل: هل لديك نظام لتبادل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بين كافة أعضاء فريق الإنتاج، سواء كانوا بشراً أو آلات؟ الآلة تحتاج إلى تبادل المعلومات إلكترونياً حول المخرجات، والجودة على خط التجميع مع مشغليها ومع غيرها من الآلات.

تندرج طرق الإنتاج تحت ثلاثة أنواع أساسية هي:

عملية مستمرة

خط تجميع

ورشة تعمل بنظام إنتاج الطلبات

كلما كان المنتج موحدا قياسيا. كان استخدام طريقة الإنتاج بحجم كبير أفضل. فمصافي النفط على سبيل المثال تستخدم عملية إنتاج مستمرة. حيث تعمل معدات التصفية على مدى ٢٤ ساعة يوميا. وينصب التركيز التشغيلي في المصفاة على الإبقاء على عمل المعدات بسلاسة. أما عيب هذا النوع من التشغيل فهو انعدام المرونة. حيث إن إجراء أي تغييرات في النظام يتطلب عادة إيقاف التشغيل وهو أمر مكلف.

يعتبر خط تجميع هنري فورد القديم عملية أقل استمرارا إلى حد ما. حيث كان يتم تقسيم إنتاج السيارات إلى مهام منفصلة تؤدى كل منها على نحو متكرر في سلسلة من محطات العمل. وكان التحدي يكمن في تنسيق مخرجات كل مهمة لتعظيم الكفاءة. وتقليل الحاجة إلى الاحتفاظ بقدر كبير من المخزون المكلف. وتسمح طريقة خط التجميع ببعض المرونة. حيث يمكن إجراء تغييرات طفيفة على العملية دون إيقاف التشغيل كليا. كما يمكن لخطوط تجميع السيارات استيعاب تنويعات مختلفة من المعدات الاختيارية دون مقاطعة العملية.

يمكن كذلك استخدام نظام خط التجميع لتقديم الخدمات. حيث قام جراح مغامر متخصص في إزالة المياه البيضاء في روسيا بتقسيم العملية إلى مكوناتها الأساسية. وأنشأ خط تجميع جراحيا.

لإنتاج منتجات حسب الطلب. الحل الأفضل غالبا ما يكون هو الورشة التي تعمل بنظام إنتاج الطلبات. حيث يكون المصنع مجهزا لأداء مهام مختلفة. والآلات منظمة في مراكز عمل لتولي مهام إنتاجية فريدة من نوعها. وورش تشغيل المعادن. والمطابع. وغرف العمليات بالمستشفيات. ومصانع الأثاث عموما منظمة على هذا النحو. إذ يختلف كل طلب عن الآخر إلى حد ما. مع إمكانية استخدام نفس المعدات أو الأدوات الأساسية في كل مهمة.

تشخيص مشكلات القدرة بالرسوم الانسيابية: يتم إرسال معظم حملة ماجستير إدارة الأعمال إلى المصانع كاستشاريين لا كمدراء مصانع. فتراهم عادة يحملون بدلا من مفاتيح الربط مساطر رموز لإعداد الرسوم البيانية الانسيابية عبارة عن ألواح بلاستيكية تحمل رسوما مفرغة على شكل مستطيلات. ومثلثات. ومعينات تستخدم لتوضيح عملية التصنيع. فمن خلال رسم خريطة للعملية. يأمل حملة الماجستير في اكتشاف الاختناقات. وانعدام الكفاءة. ومشكلات تبادل المعلومات. وعندما يشير شخص إلى تدفقات الإنتاج مستخدماً كلمة مخرجات، فهذه علامة واضحة تدل على وجودك في حضرة حامل لماجستير إدارة الأعمال.

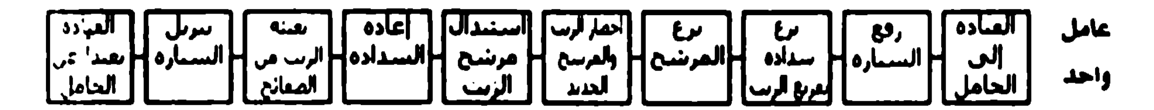
من خلال تجربتي. أقول إن تغيير زيت سيارتي في أي محطة وقود يستغرق حوالي عشرين دقيقة. ولكن في جيفي لوب، لا يستغرق هذا إلا عشر دقائق. وبإجراء تحليل بسيط باستخدام رسم بياني انسيابي نتعرف على السبب.

جيفي لوب متخصصة في تغيير الزيت باستخدام أسلوب خط التجميع بحيث يتم تجهيز المنشأة. والأدوات. والعمال لهذه المهمة وحدها مع استخدام فرق من العمال لإنجاز المهام بأسرع ما يمكن. عندما تكون مسلحاً بمسطرة الأشكال. يمكنك أيضاً التصرف كاستشاري برسم أي عملية إنتاج بيانيا.

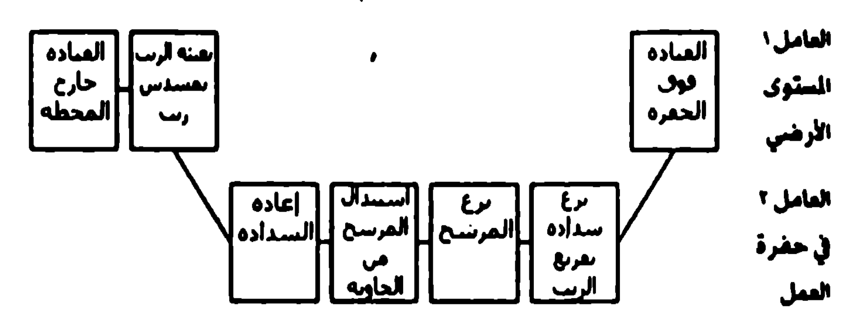
البرمجة الخطية: التعامل مع قيود الطاقة: دائماً ما يواجه الإنتاج قيودا لأن المواد يمكن أن تكون نادرة. كما أن الآلات لها حدود إنتاجية، والعمالة الماهرة يصعب العثور عليها. القصد هو أن تختار مسار العمل الأفضل في حدود القيود السائدة. والقرار الذي يعتبر الأفضل هو الذي يتمخض عن أكبر مخرجات. وأكبر إيراد. وأعظم أرباح. بأقل تكلفة. ونظرا لوجود عشرات من قيود الإنتاج في أغلب الأحوال. فإن محاولة التوصل إلى الحل الأمثل بالتجربة والخطأ تكاد تكون مستحيلة. ولكن لحسن الحظ. يوجد أسلوب كمبيوتري للقيام بهذا العمل يسمى البرمجة الخطية، حيث تستخدم البرامج الخطية "طريقة سمبلكس" لحساب الحلول.

انظر إلى مصنع تانجرين كمبيوتر. الذي ينتج نوعين من أجهزة الكمبيوتر هما ديلوكس وستاندارد. يتطلب طراز ديلوكس هيكلاً معدنياً من نوع خاص ومحركي أقراص. بينما يتطلب طراز ستاندارد هيكلاً معدنياً عادياً ومحرك أقراص واحدا. إلا أن إمداد

محطة تموين كورنر: يجب أن أترك سيارتي مع ضرورة تحديد موعد



جيفي لوب: انتظر سيارتي ولا احتاج إلى تحديد موعد



قطع الغيار مقيّد بعدد ٣٠ هيكل ديلوكس و ٦٠ هيكل ستاندارد و ١٢٠ محرك أقراص. فإذا كان ربح ديلوكس ٥٠٠ دولار. وربح ستاندارد ٣٠٠ دولار. فكم يجب على المصنع إنتاجه من كل وحدة؟ كيف تحل هذه المسألة؟

خطوتك الأولى هي أن تحدد المعادلة الخطية التي ستعظم النتائج المطلوبة أو تخفضها. وفي هذه الحالة. تريد تانجرين تعظيم الأرباح.

(س ديلوكس × ٥٠٠ دولار) + (ص ستاندارد × ٣٠٠ دولار) = إجمالي الأرباح

القيود على الإنتاج تتمثل في إمدادات قطع الغيار:

استخدام هياكل ديلوكس: (س وحدات × ١) + (ص وحدات × ٠) < ٣٠ وحدة

استخدام هياكل ستاندارد: (س وحدات × ٠) + (ص وحدات × ١) < ٦٠ وحدة

استخدام محركات الأقراص: (س وحدات × ٢) + (ص وحدات × ١) < ١٢٠ وحدة

يجرب برنامج الكمبيوتر الكثير من التوافيق ليحدد مستوى الإنتاج الذي يعظم الأرباح. وفي هذه الحالة. نجد أن الحل كالتالي:

(٣٠ ديلوكس × ٥٠٠ دولار) + (٦٠ ستاندرد × ٣٠٠ دولار) = ٣٣٠٠٠ دولار أقصى ربح

في معظم ظروف الإنتاج. توجد طرازات كثيرة يمكن للشركة أن تختار إنتاجها. كما توجد أيضاً كثير من قيود الإنتاج. إلا أن البرمجة الخطية تحدد الخطة المثلى.

يمكن كذلك استخدام أساليب البرمجة الخطية لحل مشكلات النقل والتوزيع. على سبيل المثال. لدى بائعي ماكدونالد كثير من المستودعات. وكثير من أصحاب الامتيازات. وأسطول شاحنات محدود. والهدف هو إيجاد أرخص طريقة لشحن البضائع من بين ألف أو يزيد من التنويعات المحتملة لطرق المستودع/المطعم. البرمجة الخطية تستطيع أداء هذه المهمة.

الجدولة

هنري جانت والجدولة باستخدام مخطط جانت: في أواخر القرن التاسع عشر. افترض هنري جانت ضرورة وضع معايير. ليس فقط لأداء المهام. بل لتسلسل جدولتها أيضاً. إذ أحس "السيد جدولة" بضرورة تعيين التوقيت الأمثل حتى يمكن تخطيط تسلسل مهام الإنتاج. وتنسيقها. وإجراؤها بكفاءة؛ لأنه إذا حدث وارتبكت الجدولة. فسوف تحدث اختناقات. ويؤدي انعدام الكفاءة إلى إفساد النظام.

مخطط جانت. الذي يمثل إسهام جانت في الكفاءة. عبارة عن شبكة تدون فيها المهام المطلوبة في دورة إنتاج معينة على أحد محورين. وتسلسلها الزمني على الآخر. ويمكن باستخدامه جدولة عملية الإنتاج بأكملها مع سهولة تحديد المهام الحرجة أو الاختناقات. ولا تقتصر مخططات جانت على المصانع. بل يمكن استخدامها في مجموعة متنوعة من الظروف. حتى إن مشروعاً مثل شراء منزل يمكن تصويره على مخطط من هذا النوع.

طريقة المسار الحرج للجدولة: تمخض عقد الخمسينيات من القرن العشرين عن طريقة أكثر تعقيداً لتحديد الجدولة المثلى وهي طريقة المسار الحرج التي تستخدم في مشاريع الإنتاج المعقدة التي تتطلب تنسيق كثير من المهام. كما توجد صورة أكثر تعقيداً لطريقة

خريطة جانت لشراء منزل

الأسبوع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
اختيار سمسار العقارات	×									
التأهل للحصول على قرض عقاري		×								
البحث عن منزل	×	×	×	×						
الفوز بالمزايدة				×	×					
الحصول على تثمين وفحوصات					×	×	×			
الحصول على القرض العقاري					×	×	×	×		
شراء المنزل									×	
الانتقال للإقامة فيه										×

المسار الحرج تسمى تقييم البرنامج وأسلوب المراجعة. غير أن معظم رجال الأعمال اليوم يستخدمون الاثنين بالتبادل.

باستخدام طريقة المسار الحرج. يرتب المدراء كل مهمة أو نشاط ترتيبا تعاقبيا. ويقدرون الوقت اللازم للانتهاء من كل منها بحيث كلما بدأت مهمة أو انتهت. يسمى هذا حدثا. وتوضح خريطة المسار الحرج بيانيا كافة أحداث مشروع معين مما يمكن مدير الإنتاج من تقدير وإدارة الوقت لإنجاز العمل. ونظرا لبيان جميع المهام على الخريطة. يمكن تعيين الأنشطة الحرجة. وهي المهام التي يحتمل أن تعطل المشروع. حيث تنظم الخريطة المهام الحرجة. وتبرزها. وتتنبأ بالوقت اللازم لإتمام المشروع بأكمله.

للتوضيح نقول إن كيب موستانج. مهندس الإنتاج بجنرال دينامكس. يريد إنتاج مفتاح جديد للتحكم في المقعد القاذف بطائرة مقاتلة بعد أن شكا الطيارون من تعطل المفتاح القديم إبان عملية عاصفة الصحراء في عام ١٩٩١، فحدد موستانج الأنشطة الخمسة الرئيسية التي ينطوي عليها المشروع كالتالي:

(أ) تصميم آلات الإنتاج وتحضير رسومات التصنيع = ٢ أسبوع

(ب) تحضير أدوات الإنتاج لاستلام الآلات وقطع الغيار الجديدة = ٤ أسابيع.

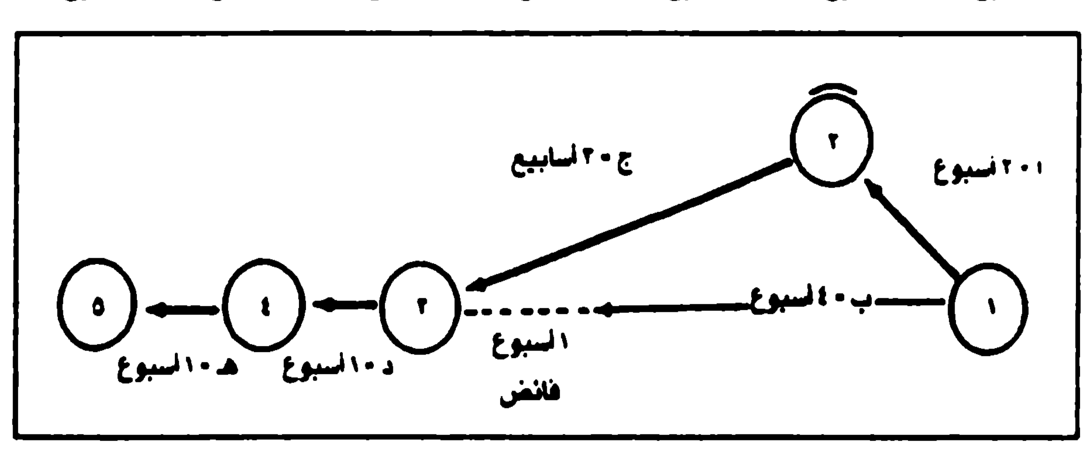
(ج) شراء الأدوات وقطع الغيار اللازمة للإنتاج = ٣ أسابيع

(د) تخزين قطع الغيار وتركيب آلات الإنتاج = ١ أسبوع

(هـ) اختبار خط الإنتاج الجديد = ١ أسبوع

وهكذا تكون خريطة المسار الحرج على النحو التالي:

خريطة المسار الحرج لمشروع مفتاح المقعد القاذف



في كل مهمة في جنرال ديناميكس. نجد أن النشاط ممثل بسهم والحدث بدائرة. وكما يتبين من الشكل. فإن أقصر مسار لإنشاء خط إنتاج المفتاح هو سبعة أسابيع. حيث إن الأنشطة الموجودة بامتداد أطول مسار. ويسمى المسار الحرج. تحدد طول المشروع وتتحكم فيه. وعندما يتسنى الانتهاء من المهام الحرجة على نحو أسرع. يسمى هذا اختصار زمن المشروع نظراً لإمكانية الانتهاء من المشروع بشكل أسرع. فإذا أمكن تسريع تصميم الأدوات. فهذا سيؤدي إلى اختصار زمن المشروع. وإذا تأخر أي من الأنشطة الحرجة مثل تصميم أدوات الإنتاج. فسوف يتأخر المشروع. أما الأنشطة غير الحرجة مثل إعداد الأدوات فهي لا تعطل المشروع لأنها تشتمل على فائض مدمج فيها.

تحتوي المشروعات الهندسية أو الإنشائية أو التصنيعية الكبيرة على عدد هائل من المهام التي تلزم متابعتها. وفي هذه الحالة، توجد برامج كمبيوتر لإنشاء الخريطة،

والقيام بحساب التوقيتات. أما عيب هذه الأداة الرائعة فيكمن في الوقت اللازم لإنشاء وإدارة خرائط المسار الحرج المملة. وفي هذا الصدد، يقول دونالد إن. فراي، الرئيس التنفيذي لشركة بيل آند هاول: "كنا جميعا نعدها [أي خرائط المسار الحرج في خمسينيات القرن العشرين]. ولكن إنجازها كان يستغرق جهداً كبيراً جداً. وربما كان من الأفضل تخصيص هذا الوقت لإنجاز العمل".

نظرية صفوف الانتظار للجدولة: هل سبق وعلقت في صف في أحد البنوك؟ أو علقت في الانتظار على الهاتف وأنت تحاول طلب شيء ما هاتفياً؟ إذا سبق وحدث لك هذا، فربما تجد موضوع نظرية صفوف الانتظار شيقاً. صف الانتظار هو أي صف ينتظر فيه الناس أو المنتجات قبل تلقي الخدمة. أما الشخص الذي يخدم شخصاً في صف الانتظار فيسمى قناة. ويستخدم حملة ماجستير إدارة الأعمال نظرية صفوف الانتظار لجدولة العمال وتصميم صفوف انتظار بغرض توفير الأموال، وتحسين الخدمة. حيث تكمن مسألة الكفاءة في العدد الأمثل من القنوات اللازم لكل صف انتظار. على سبيل المثال، يمكن أن يفضل مدير أحد البنوك وجود بضعة صرافين مع صفوف انتظار قصيرة.

للإجابة عن الأسئلة الخاصة بصفوف الانتظار يجب أن تحدد عدة أمور كالتالي:

أ = متوسط مرات التوافد العشوائي لكل وحدة زمنية
س = متوسط عدد الخدمات التي تقدمها كل قناة في كل وحدة زمنية
م = عدد القنوات المتاحة

باستخدام تلك المعلومات وسلسلة من الجداول، يمكنك إجراء العديد من الحسابات:

عامل استخدام النظام = أ ÷ م س
متوسط عدد المنتظرين = إجمالي عدد الصف − (أ ÷ س)

زمن الانتظار المتوقع في الصف = $\frac{\text{متوسط عدد المنتظرين}}{\text{أ}}$

دعنا نواصل المثال الخاص بالمصرف. تأمل فرعاً لمصرف سيتي بنك في جنوب مانهاتن يضم صرافاً سريعاً واحداً يمكنه معالجة الإيداعات بمعدل ٥٠ في الساعة بمتوسط توافد عملاء مقداره ٤٥ شخصاً في الساعة.

صراف واحد:

ط = طاقة معدلها ٥٠ عميلاً في الساعة لكل صراف

أ = توافد ٤٥ عميلاً في الساعة

$$أ \div م س = \frac{٤٥}{(١ \times ٥٠)}$$

= النسبة المتوقعة لاستخدام الصراف الواحد ٩٠٪ (مشغول جداً)

باستخدام تلك المعلومات والجدول المختصر أدناه يجب أن يكون متوسط عدد الأشخاص المنتظرين في الصف ٨,١

أ ÷ م س	م=١	م=٢
٠,٤٥	٠,٣٧	٠,٢٣
٠,٥٠	٠,٥٠	٠,٣٣
٠,٨٠	٣,٢٠	٢,٩٠
٠,٩٠	٨,١٠	٧,٧٠

يبدو منطقياً أن إضافة صراف سريع ثان ستخفض متوسط الصف من ٨ إلى ٤، أليس كذلك؟

صرافان:

$$أ \div م س = \frac{٤٥}{٢ \times ٥٠} = ٠.٤٥$$

متوسط صف الانتظار المتوقع
= ٠,٢٣ عميل (من الجدول السابق)
لا يوجد انتظار

سينخفض صف الانتظار بنسبة تزيد على ٩٧٪ بإضافة صراف آخر. فعندما يكون الصف مزدحماً، يحدث الصراف الثاني اختلافاً كبيراً، ووحدها نظرية صفوف الانتظار تمكنها أن تنبئك بذلك. مشكلة الصرافين هذه تعد أبسط مثال على هذه النظرية، وحيث نشأ "علم" بأكمله حول صفوف الانتظار ووضع الأكاديميون مجلدات من الجداول

والخرائط للإجابة عن كثير من معضلات صفوف الانتظار. ورغم احتمال عدم كونك خبيرا. إلا أنك الآن على علم بوجود نظرية خاصة لصفوف الانتظار. وذلك هو شأن معظم مقررات ماجستير إدارة الأعمال، فهي تعلمك الأساسيات ولكنها تتوقع منك. باعتبارك حاملا للماجستير. أن تبحث عن خبير لتنفيذ البرنامج.

• المخزون

الموازنة: المستوى الأمثل للمخزون هو موازنة دقيقة ، فالقرارات التي تخص المخزون صعبة نظرا لاختلاف أهداف مختلف الأقسام بالشركة ذاتها. فعندما يتعلق الأمر بالسيارات. نجد أن المسوقين يفضلون وجود عدد أكبر من اللازم لا عدد أقل من اللازم من السيارات في المخزون، فموظفو المبيعات يريدون منتجا لعملائهم ويكرهون فقد صفقة بيع بسبب نفاد الميني فان أو السيارة الرياضية الرائجة. أما رجال الماليات فيريدون الاحتفاظ بأقل قدر ممكن من المخزون لأن استثمار مبلغ أقل في المخزون يترك لهم مزيدا من النقد في الصندوق للاستثمارات الأخرى أو لدفع حصص أرباح أكبر. أما دوائر الإنتاج فتريد العمل بكفاءة قدر الإمكان. حيث إن فترات التشغيل الطويلة تقلل من فاقد تعدد مرات التشغيل والتوقف. ولكن هذا يمكن أيضا أن يتسبب في تراكم مخزون كبير. يطلق حملة ماجستير إدارة الأعمال على العملية المتمثلة في القيام بكل هذا على نحو سليم اسم *إدارة سلسلة الإمداد*.

مفردات المخزون: يتواجد المخزون على صورة من ثلاث صور. سواء في مصنع أو في مخبز:

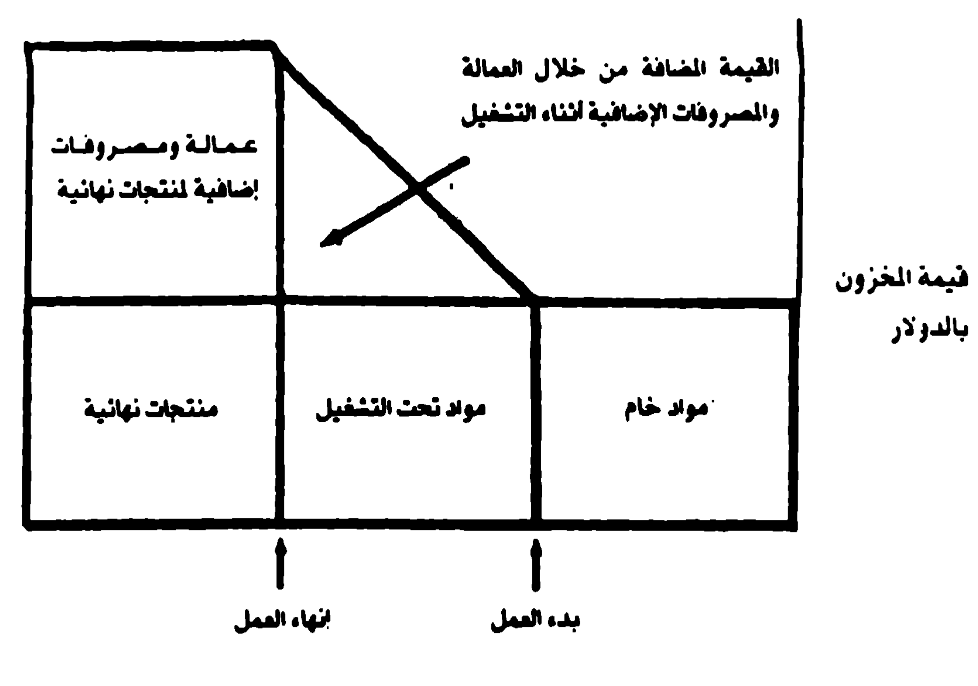
مواد خام: الدقيق. السكر. الزبد. غطاء المخبوزات... إلخ.

مواد تحت التشغيل: عجين. معجنات في الفرن. معجنات في صواني التبريد.

منتجات نهائية: كعك. ومخبوزات محلاة. وفطائر جاهزة للبيع.

لا يشمل المخزون الاستثمار في المواد فحسب ولكنه يشمل الاستثمار في العمالة أيضا. ومادام المخزون في حوزة الشركة يظل المال مقيدا. وثمة طريقة بسيطة وتوضيحية لتحليل مستويات المخزون عبارة عن رسم بياني انسيابي للمخزون نورده في الصفحة التالية ويبين

الرسم البياني الانسيابي للمخزون



نوع المخزون بأحد المصانع وقيمته. عند تصنيع منتج معين. تجتمع المواد الخام والعمالة لخلق سلع تامة الصنع ذات قيمة أعلى.

أسباب الاحتفاظ بالمخزون: توجد خمسة أسباب رئيسية ومشروعة للاحتفاظ بالمخزون:

قناة الإمداد: يحتفظ بالمخزون لتقليل التأخير في الإنتاج إلى الحد الأدنى وتعظيم الكفاءة.

الدورة: يشترط الموردون حدا أدنى لأحجام الطلبات يزيد عن الحاجة الراهنة.

الأمان: يحتفظ بالمخزون لتجنب النقص بسبب تقلب طلبات الإنتاج لأن نفاد المخزون يكلف أموالا عند توقف الإنتاج.

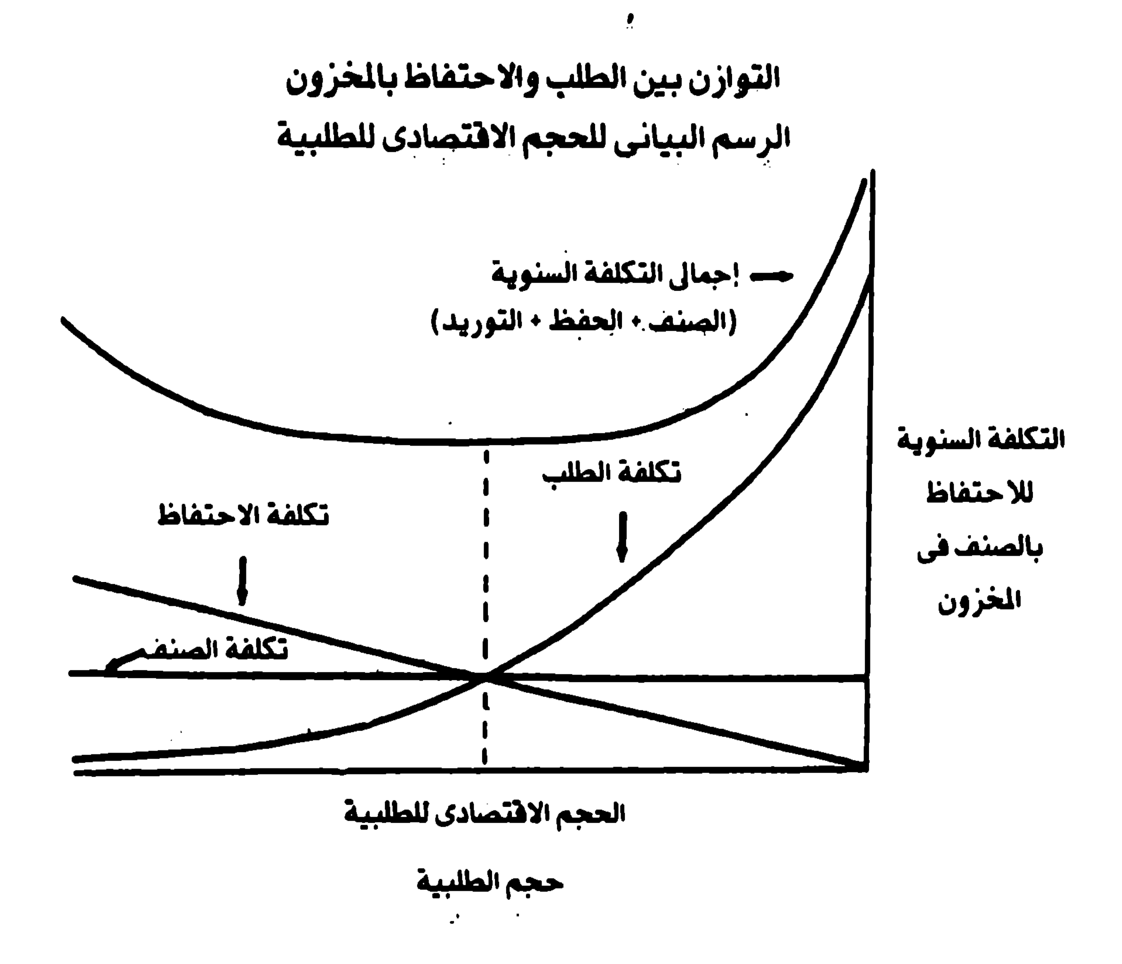
التوقع: يحتفظ بالمخزون توقعا لطلب معلوم.

المضاربة: تشترى السلع للتغلب على الزيادات في أسعار الموردين.

في الشركات ذات الكفاءة، تصل المواد في الوقت المحدد تماما لاستخدامها في الإنتاج. وهو ما يسمى مخزون التسليم في الحال الذي يشتهر به اليابانيون. حيث يطلب عمال خطوط المصانع قطع الغيار كلما احتاجوا إليها بواسطة بطاقات طلب

المخزون. إلا أنَّ طريقة التسليم في الحال لا تعني بالضرورة أن موردي قطع الغيار ينتجون تماماً بنفس المعدل الذي يتفق مع احتياجات خط تجميع صانع السيارات. بل في واقع الأمر، يمكث مخزون قطع الغيار في مستودع موردين أقل نفوذاً لحين طلبه من قبل مصنّعي السيارات. وأسلوب التسليم في الحال الحقيقي يجعل جميع المشاركين في عملية التصنيع يعملون في انسجام لتلبية احتياجات الإنتاج.

التوازن بين الطلب والاحتفاظ بالمخزون
الرسم البياني للحجم الاقتصادى للطلبية



الحجم الاقتصادي للطلبية: تساعد المعادلات الخاصة بحجم الطلبية الاقتصادي حملة ماجستير إدارة الأعمال على إيجاد كمية المخزون المناسبة تماماً التي يطلبونها للاحتفاظ بقطع الغيار أو المواد الخام أو السلع على الرف عند حدها الأدنى.

وتقوم معادلة الحجم الاقتصادي للطلبية على أساس مقاصة تكلفتين مرتبطتين بالمخزون.

تكاليف الاحتفاظ بالمخزون: التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالمخزون والتأمين عليه وتمويله. ويتعين دراسة تكلفة الفرصة البديلة لاستخدام أموال الشركة في مكان آخر.

تكاليف الطلب: تكاليف إصدار أمر الشراء. وتشمل كافة العمالة المحاسبية والكتابية والمواد المرتبطة بإصدار أمر الشراء.

يوجد إجراءان متطرفان في هذا الصدد. حيث يمكن لمدير المصنع أن يختار طلب كميات ضخمة من قطع الغيار على فترات متباعدة. وبهذا الشكل يخفض تكاليف إصدار أوامر التوريد ولكن يعظم تكاليف حفظ المخزون. كما أن بمقدوره أن يطلب التوريد على نحو متكرر لتخفيض تكاليف حفظ المخزون. ولكن يعظم بالتالي تكاليف الطلب. ويتبين من الرسم البياني في الصفحة السابقة أن أقل تكلفة إجمالية تتمثل في مستوى المخزون عندما يتم تخفيض كل من تكلفتي التوريد وحفظ المخزون إلى حدهما الأدنى.

تحاول معادلة الحجم الاقتصادي للطلبية إيجاد النقطة المثلى التي يتم عندها تخفيض كل من تكلفتي الطلب وحفظ المخزون إلى حدهما الأدنى.

معادلة الحجم الاقتصادي للطلبية كالتالي:

حجم الطلبية الاقتصادي (ح) = $\sqrt{\frac{(\text{٢} \times \text{أ} \times \text{ط})}{\text{ت}}}$

حس:

ح = الحجم الأمثل لطلبه المخزون

أ = احتياجات الوحده السنويه (الطلب)

ط = تكلفه إصدار الطلب

ت = تكلفه حفظ وحده مخزون لكل فتره

خذ مثلا موزعا لقطع غيار السيارات يورد لمدينة كانساس مصابيح إضاءة المقصورة ويتبين من تاريخ مبيعاته أن حصول طلب مقداره ٢٠٠٠ مصباح خلال العام مرجح بشدة. علما بأنه كلما يطلب شحنة من جنرال إلكتريك تتكلف معالجة الطلبية ١٤ دولارا. بإجراء دراسة تفصيلية للتكاليف يتبين لنا أن الاحتفاظ بكل مصباح في المخزون لمدة عام يتكلف ٠.٥ دولار.

الحجم الاقتصادي للطلبية:

$$= \sqrt{\frac{(\text{٢} \times \text{٢٠٠٠} \times \text{١٤ دولارا})}{\text{٠.٥ دولار}}} = \text{٣٣٥ وحدة}$$

تتوصل المعادلة إلى حساب طلبية المخزون الأكثر اقتصادية باعتبارها ٣٣٥ مصباحا. وحيث إن الطلب يساوي ٢٠٠٠ مصباح، فهذا يعني إصدار حوالي ست طلبيات في العام (٢٠٠٠ ÷ ٣٣٥). يبدو الأمر بسيطاً ولكنه ليس كذلك. المعادلة البسيطة لحجم الطلبية الاقتصادي لا تصلح إلا إذا كان الطلب مستوياً. فعندما يتقلب الطلب تقلبا متطرفا خلال العام. كما في حالة طلب متجر للبقالة على الثلج المعبأ أو شراب البيض. تتضاءل قيمة نموذج الحجم الاقتصادي للطلبية. غير أن هناك برامج كمبيوتر معقدة تجري عملية حسابية معدلة لحجم الطلبية الاقتصادي على نحو أكثر تكرارا لتعديل الحجم الاقتصادي للطلبية حسب توقعات الطلب المتغير. حيث يقوم الكمبيوتر في تلك المواقف بحساب أحجام متنوعة للطلبيات المثلى مرات كثيرة خلال العام. ورغم محدودية تطبيق الحجم الاقتصادي للطلبية . إلا أن حامل ماجستير إدارة الأعمال يستطيع التحدث بذكاء مع خبراء المخزون عند ظهور أي مشكلة، لأنه عندما يتراكم المخزون فجأة. تكون هذه مسألة خطيرة.

تخطيط احتياجات المواد: إدارة المخزون والطاقة: معرفة جدوى الإنتاج وضبط المخزون تجعل من التصنيع على أحدث مستوى أمرا ممكنا. وتخطيط احتياجات المواد عبارة



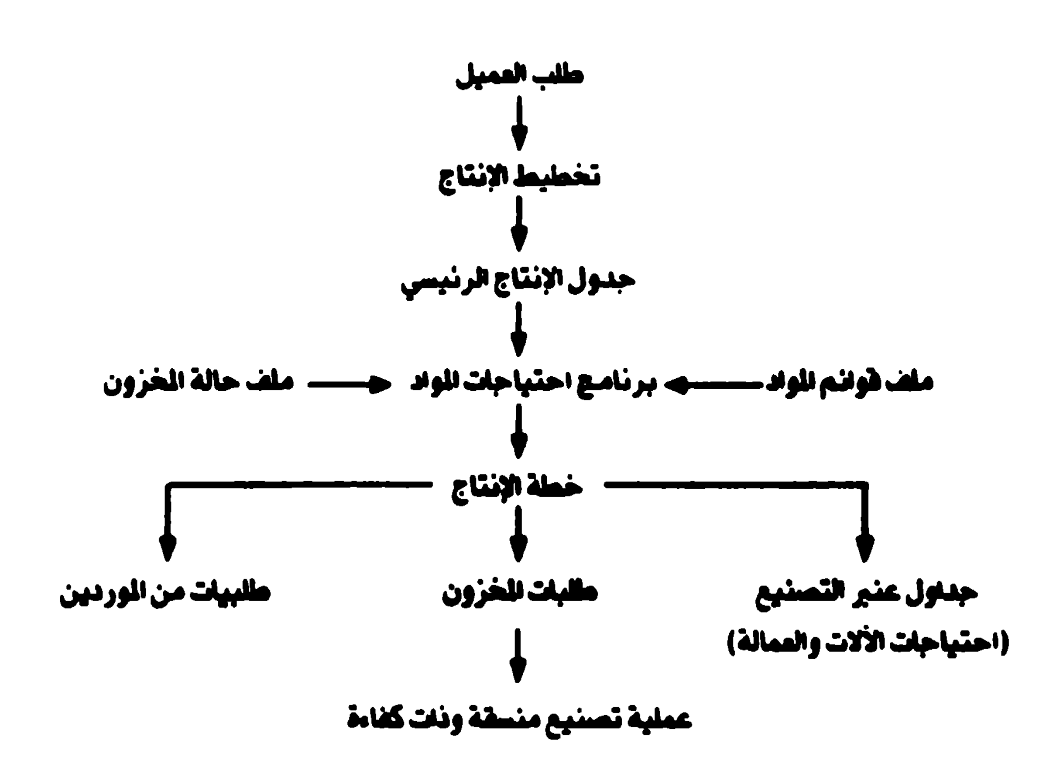
"لا نستطيع تصريف ٧٠٠ ألف برميل من الذرة، لذلك سيضطر شخص ما لتناولها كلها".

عن طريقة لتخطيط وضبط المخزون المطلوب في المصنع يطلق عليها البعض اسم تخطيط موارد التصنيع. ولكن الاسم لا يهم. وهذه الطريقة عبارة عن نظام معقد لتحسين كفاءة التصنيع من خلال جدولة الإنتاج وحساب كمية المخزون المثلى اللازمة للإنتاج الكفء. أما بالنسبة إلى المنتجات التي تحتوي على قطع كثيرة جدا. مثل السيارات. والأجهزة المنزلية. والإلكترونيات فلا يمكن الوصول إلى تلك العملية الحسابية إلا باستخدام الكمبيوتر.

لإعداد النظام. يجب أن يكون مبرمج الكمبيوتر على علم بعملية الإنتاج واحتياجات المواد وحينئذ يستطيع الكمبيوتر ترجمة طلب العملاء على المنتج إلى طلبيات تفصيلية يسترشد بها إنتاج المصنع وطلب المواد من الموردين.

تبدأ عملية تخطيط احتياجات المواد عندما يحدد مهندسو الإنتاج أكفأ طريقة إنتاج. فبالنسبة إلى السيارات مثل هوندا سيفيك. نجد أن خط التجميع هو أكفأ طريقة إنتاج. ويجب أن يشمل استقصاء العملية كل خطوة من خطوات التجميع بداية من سنفرة الجسم الفولاذي الخام إلى خروج السيارة من المصنع. وقد يلزم استخدام دراسات الوقت والحركة كالتي أجراها تايلور منذ زهاء القرن. مع ضرورة معرفة قدرات كل من الآلة والعامل لتحديد طاقة المصنع. على سبيل المثال. يعرف مهندسو الإنتاج بالضبط كم عدد اللوحات الربعية الأمامية التي يمكن إنتاجها في الساعة الواحدة وعدد ساعات العمل المطلوبة لتشغيل المكبس.

نظام تخطيط احتياجات المواد



يجب على مهندسي العملية كذلك تفصيل كافة احتياجات المنتج من قطع الغيار والمواد في قائمة يطلق عليها اسم قائمة المواد. وتكون مسجلة على جهاز الكمبيوتر كي يتسنى عرض طلبات الإنتاج في صورة احتياجات مواد مضبوطة. وسيكون نظام تخطيط احتياجات المواد على علم بأن كل سيارة هوندا سيفيك تحتاج إلى مصباحين رئيسيين. وستة وأربعين لولباً مقاس بوصتين. و ١.٠٥ جالون طلاء. ومئات من القطع الأخرى يقوم نظام التخطيط كذلك برصد مخزونات المواد وبذلك يمكنه توجيه مدير المصنع للاحتفاظ بمخزون كافٍ من القطع لتغذية احتياجات خط الإنتاج. ويقلل النظام في الوقت نفسه مستويات المخزون إلى حدها الأدنى بأن يخبر كاتب الجرد بطلب أحجام طلبيات اقتصادية.

هناك نظام "كامل" لتخطيط احتياجات المواد. يسمى برنامج المؤسسات التجارية. وينسق عملية التصنيع بداية من التنبؤ باحتياجات العملاء. وشحن المنتجات النهائية. وإدارة المخزون في الطريق وتموين أرفف المتجر. ويتولى جدول الإنتاج الرئيسي في الكمبيوتر تصنيف وحفظ كافة المعلومات الخاصة بالطلب. والإنتاج. والمواد. ويرسل أوامر لتوجيه وتنسيق التصنيع.

المعايير والرقابة

توفر كافة المعلومات الخاصة بعملية التصنيع اللازمة لإنشاء نظام تخطيط احتياجات المواد. أو لاستخدام أدوات الكفاءة الأخرى الخاصة بتخطيط احتياجات المواد الأساس للمعايير التي يستخدمها المدراء لقياس وضبط الأداء. وكلمة معايير من الكلمات الرنانة التي يستخدمها حملة ماجستير إدارة الأعمال. وهذا هو الموقف الذي ينبري فيه المحاسبون للمساعدة في الجانب التشغيلي من الشركة. وقد أوضحنا في قسم المحاسبة الإدارية من فصل المحاسبة كيف يرصد المحاسبون الكفاءة الإنتاجية ويرفعون تقارير حولها باستخدام الانحرافات، إذ يمكن أن ينحرف المصنع بأن يدفع أكثر من المخطط له ثمنا للمواد (انحرافات الأسعار). أو باستخدام مواد أو عمالة أكثر لكل وحدة يتم إنتاجها (انحراف استخدام المواد والعمالة). ومن خلال وضع المعايير ومراقبة الالتزام بها. يضبط مدراء الإنتاج هذه العملية.

الجودة

تأخذ دروس العمليات مفهوم المعايير خطوة أبعد قليلا. وتتناول مسألة "الجودة". وهي مسألة حيوية بالنسبة للقدرة التنافسية الأمريكية. فما الجودة على أي حال؟ لا تعني الجودة سوى "مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات" التي يضعها الصانع أو المستهلك. إنها لا تعني بالضرورة منتجا أو خدمة خالية من العيوب. كما أنها لا تعني المنتج الأغلى ثمنا في فئته. مثل رولز رويس. فالمنتجات ذات الجودة "تؤدي عملها كما هو متوقع منها" حيث يمكن اعتبار الأشياء العادية. من قبيل مشابك الورق. عالية الجودة إذا لم تكن صدئة وكانت تستطيع إمساك الورق بإحكام.

هناك ثلاثة من "أعلام الجودة" المهمين توصف القواعد التي وضعوها بأنها الدواء للصناعة الأمريكية المضطربة. وهم جوزيف جوران. ودابليو. إدواردز ديمنج. وفيليب كروسبي. وقد كون ثلاثتهم ثروة من خلال الكتابة. وإلقاء المحاضرات. وتقديم الاستشارات حول موضوع الجودة.

جوران والملاءمة للاستعمال: يستخدم جوزيف جوران عبارة "الملاءمة للاستعمال" عند الحديث عن الجودة. حيث "يجب أن يتمكن المستهلكون من الاعتماد على المنتج فيما يحتاجون أو يريدون فعله به". كما يجب على المصنِّعين إنتاج منتجات ذات جودة مع "تحقيق إنتاجية مرتفعة وأدنى قدر من التوقف".

الملاءمة للاستعمال لها خمسة "أبعاد" وهي جودة التصميم. ومطابقة معايير الصنع. وعدم وجود أعطال. والأداء المُرضي. وسهولة صيانة المنتج بعد شرائه.

ديمنج وإدارة الجودة الشاملة والرقابة الإحصائية على العمليات: يشتهر دابليو. إدواردز ديمنج بتدريسه الجودة لليابانيين في خمسينيات القرن الماضي عندما أظهرت الصناعة الأمريكية اهتماما ضئيلا بهذا الموضوع. ببساطة. اقترح ديمنج أن الجودة يمكن تحقيقها من خلال التعرف على أسباب مشكلات الإنتاج طوال العملية. ومن خلال مراقبة الإنتاج بعناية لوقف الأخطاء قبل إنتاج عدد كبير جدا من المنتجات. إذ إن كل خطوة من خطوات العملية تعد فرصة لزيادة الكفاءة. ومن هنا جاء اصطلاح إدارة الجودة الشاملة.

قسم ديمنج المشكلات إلى فئتين هما "الأسباب الشائعة". و"الأسباب الخاصة". فالأسباب الشائعة هي المشكلات النظامية التي يشترك فيها كثير من العمال. أو الآلات.

أو أنواع المنتجات. أما الأسباب الخاصة فهي المشكلات المرتبطة بعمال بعينهم، أو آلات، أو شحنات مواد فردية.

طور ديمنج، بمساعدة جوران ودابليو. أيه. شوارت أداة لتحديد المشكلات اسمها الضبط الإحصائي للعمليات. "من المستبعد تماماً تطابق قطعتين حتى وإن كانتا من إنتاج نفس العامل وعلى نفس الآلة. ومن ثم فإن المسألة تكمن في التمييز بين الانحرافات المقبولة والانحرافات التي تنم عن وجود مشكلات". وتوفر الاحتمالات الإحصائية طريقة للقيام بذلك التمييز.

يقوم مهندسو الإنتاج بذلك التمييز بواسطة دراسة التفاوت المسموح به المتوقع لكل مهمة إنتاجية. نذكر مثلاً أن آلة التعبئة في مصنع كوكاكولا لتعبئة الزجاجات لا تصب لترين بالتمام والكمال في العبوات سعة لترين. ومدى الخطأ هو بضعة مليلترات بالزيادة أو النقص. ويحتاج مهندسو الإنتاج إلى إجراء دراسات تفصيلية لتحديد كمية السائل المعتادة التي تضخ في كل زجاجة. مما يسفر عن تحديد المنحنى الجرسي أو التوزيع التكراري الإحصائي لكميات التعبئة. إذا كنت تتذكر مناقشتنا حول المنحنى الطبيعي أو الجرسي في فصل التحليل الكمي. فإن مدى الانحراف الذي يحدث في ٦٨٪ من الحالات يسمى انحرافا معياريا واحدا أو واحد سيجما عن الكمية المتوقعة. إذن فأي كمية إنتاج خارج مدى معيار الجودة يسمح بتفاوت واحد سيجما تدل على مشكلة في الإنتاج. ويمكن لمدير الإنتاج إذا رغب أن يختار تفاوتات مسموحاً بها بمقدار اثنين أو ثلاثة سيجما. وتشير عبارة ستة سيجما إلى برنامج وضعته شركة موتورولا ويرمي إلى الوصول إلى معيار ستة سيجما أو ٣.٤ منتجات معيبة في المليون، وكثير من الشركات تنفذ برامج ستة سيجما لتقليل العيوب وزيادة الأرباح.

في المثال الذي أوردته لكوكاكولا. اختار مهندس الإنتاج تفاوتا مسموحا به مقداره واحد سيجما. ووجد أن الزجاجات التي قيست في العينة التي أخذها معبأةً في حدود مدى ١٠ مليلترات فوق أو تحت المستوى المطلوب وهو لتران. وذلك في ٦٨٪ من الحالات.

باستخدام طريقة ديمنج الخاصة بالضبط الإحصائي للعمليات يمكن لمشغل آلة التعبئة أن يأخذ دفعات من عشر زجاجات سعة لترين كل ساعة من على خط الإنتاج. وباستخدام تفاوت مسموح به مقداره واحد سيجما يتبين أن العينات التي تزيد عن لترين

وعشرة مليلترات تعتبر فوق حد الضبط الأعلى، والعينات من ١٩٩٠ مليلتر تعتبر دون حد الضبط الأدنى. أما الأحجام التي تقع خارج مدى هذين الحدين فتشير إلى "مشكلة خاصة" مما يعني أن خط التعبئة به عائق أو انسداد، وحينئذ تعتبر العملية "خارج السيطرة" ويتم إصدار تعليمات للمشغل باتخاذ إجراء تصحيحي. فإذا كانت العينات التالية بعد التصحيح في حدود تفاوت العشرة مليلترات المسموح به تكون العملية "تحت السيطرة" ويسمح للآلات بالعمل. (مثال كوكاكولا الذي أشرت إليه والخاص باختيار حدي الضبط الأعلى والأدنى مبسط إلى درجة بعيدة والغرض منه أن أوضح لك الموضوع لا غير، علما بأن تكرار أخذ المشغل للعينات وعدد كل منها يؤثر إلى حد بعيد على الحساب الإحصائي للحدين). انظر الرسم البياني التالي:

المنحنى الجرسي لكميات تعبئة الكوكاكولا

التكرار

٦٨٪

+1σ   -1σ

+ ١٠٠ مل   ٢ لتر   - ١٠ مل

الكمية المنصرفة

باستخدام الضبط الإحصائي للعمليات، يسجل مشغل آلة التعبئة أحجام عينة الكوكاكولا التي أخذها على خرائط الضبط الإحصائي. فيسجل على خرائط ضبط المتوسط متوسط حجم العينة التي يأخذها كل ساعة، وتظهر خريطة المتوسط أي ميل من الآلة إلى التذبذب على مر الوقت. فإذا كانت الخريطة تقترب من أحد الحدين، يمكن للمشغل تحري المسألة قبل أن تخرج آلة التعبئة عن السيطرة الإحصائية.

تكشف خريطة ضبط المدى أي نيل من العملية للتحرف عشوائيا على مر الوقت. وهي تقيس المدى بين أكبر وأصغر حجمين في نفس العينة المستخدمة لإنشاء خرائط المتوسط. علما بأن متوسط أحجام العينة قد يخفي انحرافات غير مقبولة داخل كل عينة جماعية. فعلى سبيل المثال. نجد أن عينة حجم واحد لتر وحجم ٣ لترات سيكون متوسطها ٢ لتر وتبدو مقبولة على خريطة للتوسط غير أنه من الأسلم أن تتوقع انزعاج العملاء من الزجاجات نصف المتلئة تماما كانزعاجهم من الزجاجات اللزجة نتيجة ملئها أكثر مما ينبغي. وعندما تكون العينة خارج حد خريطة المدى، يجب كذلك على المشغل اتخاذ إجراء تصحيحي.

في الصفحة التالية. هناك خريطة متوسط وخريطة مدى افتراضيتان لوردية تعبئة زجاجات مدتها ١٢ ساعة وهما تبرزان المشكلات الموجودة.

التغير المفاجئ في المتوسط يشير إلى وجود مشكلة ميكانيكية أو أن العامل جديد وليس على دراية بالمواصفات.

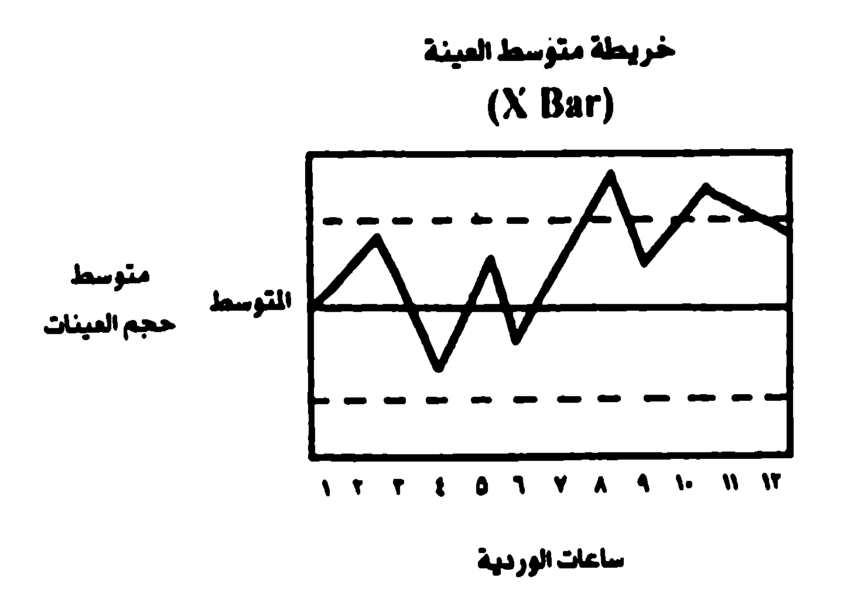
وقد تشير الزيادة في المدى إلى تدهور الآلة أو أن التحكم في الآلة متذبذب ومنحرف عن المواصفات أو أن العامل يشعر بالإرهاق.

كروسبي و"الجودة مجانية": جاءت شهرة فيليب كروسبي من إعلانه أن "الجودة مجانية" لأنه كان يعتقد أن تكاليف الإنتاج الإجمالية سوف تنخفض لو حسن المصنعون الجودة. أي "مطابقة المتطلبات". وأشار إلى أن الهدف النهائي لأي برنامج جودة هو انعدام العيوب. لذا يجب على الإدارة أن تتعاون لتغيير كل من التصميم وطريقة الإنتاج لتحسين الجودة. وكان يرى أن توفير المواد والعمالة التي كانت تستهلك ذات يوم في تصحيح العيوب سيعوض تكاليف تحسين الجودة.

جينيشي تاجوشي والجودة الرديئة جريمة: كان خبير الجودة الياباني جينيشي تاجوشي من أكبر أنصار الجودة في اليابان في فترة ما بعد الحرب. وكان يدرس من منظور روحاني أن "صناعة منتجات رديئة أسوأ من السرقة"؛ فالمجتمع لا يخسر شيئا جراء السرقة لأنها إعادة توزيع للثروات. ولكن الجميع يخسرون عند صنع منتجات رديئة الجودة.

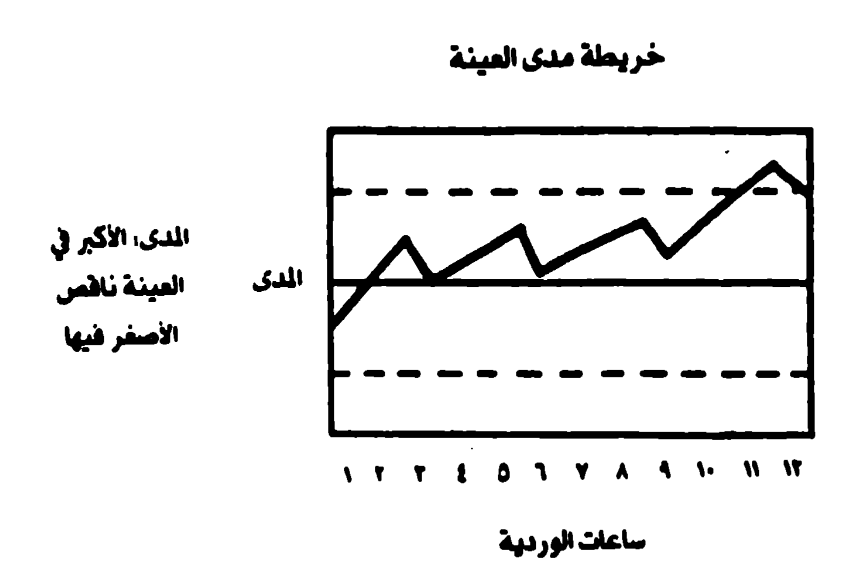
خرائط الضبط الإحصائي للعمليات
مصنع تعبئة كوكاكولا

خريطة متوسط العينة
(X Bar)



التغير المفاجئ في المتوسط يشير إلى وجود مشكلة ميكانيكية أو أن العامل جديد وليس على دراية بالمواصفات.

خريطة مدى العينة



تشير الزيادة في المدى إلى تدهور الآلة أو أن التحكم في الآلة متذبذب ومنحرف عن المواصفات أو أن العامل يشعر بالإرهاق.

موضوعات ساخنة

الآن وقد اجتزت أساسيات الطاقة والجدولة والمعايير والضبط. لن يكتمل هذا الفصل دون ذكر بعض من الموضوعات العصرية التي يتواصل ظهورها في صحافة الأعمال.

زمن الدورة

يسمى الزمن الذي تستغرقه الشركة لتحويل الفكرة إلى منتج جديد. أو لتحسين منتج موجود أصلا زمن دورة التقديم. ففي ديترويت. قد يستغرق تصميم وتجهيز المعدات الجديدة اللازمة لسيارة جديدة عامين أو أكثر. أما الزمن اللازم للانتهاء من إحدى قطع الأزياء غالبا ما يكون ستة أشهر. بداية من التصميم وانتهاء بالتسليم إلى المتجر. وكلما استطاعت الشركة الانتهاء من منتج جديد على نحو أسرع لتلبية طلب العملاء. كانت أكثر قدرة على التنافس في السوق. وبناء على ذلك. تعتبر أزمنة الدورة السريعة ميزة تنافسية كما أنها من موضوعات ماجستير إدارة الأعمال الساخنة. كما يطلق بعض حملة الماجستير العصريين على معركة التصرف على نحو أسرع اسم *"المنافسة القائمة على الوقت"*.

التكنولوجيا الحديثة والدمج

التكنولوجيا الحديثة في حد ذاتها ليست بالضرورة شيئا طيبا إلا إذا أمكن استخدامها بفعالية. فقد أنفقت جنرال موتورز مليارات الدولارات في ثمانينيات القرن العشرين على الروبوتات بغية أتمتة خطوط تجميعها حيث كانت تأمل من خلال هذا الإنفاق السخي أن ترتفع بمستوى الجودة وتخفض التكاليف. غير أنها كانت تفتقر إلى الخبرة الفنية اللازمة لدمج التكنولوجيا الجديدة في عملياتها بفعالية.

وقد حققت شركات السيارات اليابانية باستخدام معدات تقليدية منخفضة التقنية وعمال أمريكيين إنتاجية عالية واستوفت معايير الجودة في مصانع التجميع التابعة لها في الولايات المتحدة. وذلك لسوء حظ ديترويت. ففي حالة هوندا مثلا. نجد أن اتباع قواعد عمل مرنة. واستخدام فرق الإنتاج والإدارة التشاركية. أسفر عن مكاسب في الإنتاجية والجودة كانت ديترويت تتوقعها من استثماراتها في التكنولوجيا المتقدمة.

كان الإنتاج الكمي حسب الطلب مفهوماً جديداً روجت له مجموعة ستراتيجيك هورايزونز في عام ١٩٩٢. وهو يرتكز على فكرة ربط أنظمة المعلومات القائمة على

الكمبيوتر بأساليب تشغيل جديدة مثل التصنيع المرن. والإنتاج في الوقت المحدد. وباستخدام تلك الأنظمة المتصلة. يمكن للشركات أن توفر لكل عميل مميزات تلبي حاجته على النحو الذي كان يتميز به عهد الصنائع الحرفية فيما قبل تطور الصناعة الحديثة. وبنفس التكلفة المنخفضة التي يتميز بها التصنيع الكمي الحديث. ويمكن بهذا الأسلوب توفير منتجات من قبيل الأحذية. والمجلات. والكتب. وأجهزة الكمبيوتر المصنعة حسب الطلب.

تكنولوجيا المعلومات

أضيفت تكنولوجيا المعلومات في معظم الكليات العشر الكبرى كمقرر منفصل. وقد أصبح لهذا الموضوع كيانه المستقل في المجلات العلمية. وصحافة الأعمال. والمحاضرات. كما صارت أجهزة الكمبيوتر. بعد ازدياد قدرتها واتصالها بالإنترنت. أداة قيمة في جمع ودمج المعلومات المفيدة للحصول على ميزات تنافسية.

الشركات التي تعرف أكثر عن تفضيلات عملائها تتميز على منافسيها. ويمكن لسجلات البيع المتصلة بأجهزة كمبيوتر كبيرة أن تولد معلومات يومية حول طلب العملاء وتفضيلاتهم. كما تستطيع متاجر الأقسام مثل ماسيز. ووول مارت مراقبة حركة مبيعات الملابس لتحديد أيها أكثر رواجا أو لتخفيض طلبيات الأزياء التي لم تحقق نجاحا. وتؤدي الماسحات الضوئية عند شباك الدفع في متاجر السوبر ماركت نفس الغرض. وفي ظل محدودية مساحات الأرفف. يمكن للبقالين أن يستبدلوا بالسلع بطيئة الحركة أخرى واعدة لتحقيق أقصى استفادة من كل قدم في الممر. كما يمكن باستخدام المعلومات الموجودة في قواعد البيانات على الكمبيوتر توجيه إعلانات بريدية مباشرة إلى الزبائن الذين يحتمل بشدة شراؤهم المنتج.

أسلوب إدارة علاقات العملاء هو الموضوع الساخن حاليا في أتمتة الأعمال. ونظرا لتعقيده وتكلفة تنفيذه المرتفعة. تراه أرضا خصبة للاستشاريين الحاصلين على ماجستير لإدارة الأعمال. وهو يستطيع نظرياً أتمتة كل جوانب علاقة الشركة بعملائها ابتداء من الحصول على بيانات العملاء إلى الاحتفاظ بهم. حيث يمكن أن يتم الاتصال بالعميل شخصياً. أو عبر البريد الإلكتروني. أو على الويب. أو عبر الهاتف. وتتراوح التطبيقات التكنولوجية بين جمع بيانات العملاء على الخط الأمامي. وتزويد العملاء والعملاء المحتملين ببيانات دقيقة وفي الوقت الفعلي للإجابة عن استفساراتهم. ويمكن

للمشغلات المؤتمتة -وتسمى الرد الصوتي التفاعلي- أن توفر المعلومات. أو تحول المكالمات بشكل أفضل إلى مزود الخدمة الأكفأ. ويمكن لقاعدة بيانات جيدة التنظيم داخل المؤسسة أن تتعرف على فرص تطوير المنتجات وعلى أسواق إضافية للمنتجات الحالية. وتشتمل المعلومات. التي يمكن أن تكون جزءا من نظام لإدارة علاقات العملاء. على كافة أنشطة المؤسسة مثل المحاسبة. والإنتاج. والتسويق. والماليات. والعوائق التكنولوجية غالبا ما تحول دون تفاعُل هذه الأنشطة. مما يسفر عن صعوبة وتكلفة كبيرة في التنفيذ. كما أن أمن بيانات كل نشاط أمر بالغ الأهمية.

من الممكن أن يكون نطاق تنفيذ إدارة علاقات العملاء واسعا جدا. لذا يجب أن تضع الشركات استراتيجية لإدارة علاقات العملاء ثم تختار تطبيق إدارة العلاقات الأولي الذي يقدم أعلى عائد على الاستثمار الأولي في إدارة علاقات العملاء.

تشمل دورة إدارة علاقات العملاء خمس وظائف:

تطوير المنتج: البحوث وتطوير المفاهيم.

المبيعات: إصدار الطلبيات. وضع المنتجات المتصلة ببعضها البعض في مكان واحد. العملاء المهتمون بالمنتج. التنبؤ. تقديم العطاءات وعروض الأسعار.

تجربة أرقى للعميل: إضفاء طابع شخصي. الخدمة. إدارة صفوف الانتظار.

الاحتفاظ بالعملاء واستردادهم: برامج الولاء. الجهود الموجهة للخارج.

الاستهداف والتسويق: الترويج. التسعير. التجزئة. صياغة السلوك. الفوز بالعملاء. التحليل.

أظهرت المسوح التي أجرتها مجموعة جارتنر جروب في عام ٢٠٠٥ أن ٥٥٪ من مشروعات إدارة علاقات العملاء لا تتمخض عن نتائج. ومع اقتراب الإنفاق السنوي على إدارة علاقات العملاء من ١٠٠ مليار دولار. فمن المهم أن تتجنب الأخطاء الشائعة من قبيل التركيز على التكنولوجيا وحدها. وفقد العملاء. وغياب دعم الإدارة. وعمليات الأعمال غير المرنة. والاستخفاف بإدارة التغيير. وإساءة تقدير مزايا إدارة علاقات العملاء.

يتم تعليم طلبة ماجستير إدارة الأعمال كثيرا من مفردات الكمبيوتر كي يكونوا مطلعين على لغة التكنولوجيا. يكره حملة الماجستير أن يتفوق عليهم أحد في استخدام المصطلحات الفنية. لذا إليك عينة معجمية بسيطة.

EDI: تبادل البيانات الإلكتروني.

CAD/CAM: التصميم بمعاونة الكمبيوتر، التصنيع بمعاونة الكمبيوتر.

Online/Real time: نظام كمبيوتر تحديث مستمر (أنظمة حجز تذاكر الطيران مثلاً).

POS: نظم نقطة البيع، مسجلات الدفع.

Hardware: أجهزة ومعدات الكمبيوتر (آي بي إم، ابل).

Software: برامج الكمبيوتر.

Applications: التطبيقات، وهي مرادف للبرامج.

Mainframe: جهاز كمبيوتر كبير.

Microcomputer: كمبيوتر مكتبي أو محمول.

CPU: وحدة المعالجة المركزية، مخ الكمبيوتر.

LAN: شبكة محلية تضم أجهزة كمبيوتر كبيرة.

AI: الذكاء الاصطناعي، أجهزة الكمبيوتر التي تفكر بصورة مشابهة للبشر.

Intranet: شبكة داخلية خاصة.

Browser: المستعرض، وهو برنامج لاستعراض صفحات الإنترنت.

RFID: بطاقات تعريف تردد الراديو للرقابة على المخزون.

URL: محدد الموارد المتناسق، عنوان صفحات الويب.

HTTP: بروتوكول نقل النصوص التشعبية، طريقة تواصل مستعرضات الويب مع أجهزة الكمبيوتر الخادمة.

HTML: لغة ترميز النصوص التشعبية، لغة إنشاء صفحات الويب.

Hypertext: نظام ربط صفحات الويب.

Firewall: جدار لحماية الشبكة من الوصول غير المرخص من مستخدمي أجهزة الكمبيوتر الخارجية.

Moore's Law: قانون مور، فكرة مؤسس إنتل جوردون مور القائلة بأن قوة المعالجة تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً مع انخفاضات مناسبة في التكلفة.

بالإضافة إلى معرفة المفردات. من المهم أن يصبح حملة ماجستير إدارة الأعمال مشترين أذكياء لأجهزة الكمبيوتر. فنفس الجهاز الذي يمكنه أن يحقق ميزة تنافسية يمكنه أن يصبح عيبا إذا تعذر تغييره. أو تغيير برمجته بما يتناسب مع احتياجات الشركة. ومن ثم فإن مشتريات أجهزة الكمبيوتر وغيرها من التكنولوجيا يجب أن تتم بعد أخذ استراتيجية الشركة طويلة المدى في الاعتبار.

ملخص للعمليات

هناك إطار ينطبق على كافة المواقف التشغيلية ويتكون من خمس مسائل هي الطاقة. والجدولة. والمخزون. والمعايير. والرقابة. وباستخدام هذا الإطار -علاوة على معرفة شيء من التاريخ. وبعض المفردات. والعوامل الستة. وبضع معادلات- تدفع كبرى كليات ماجستير إدارة الأعمال بطلابها إلى عالم الأعمال. تصور نفسك استشاريا يراجع عمليات مصنع وانوف إنك الذي يورد المفاتيح لآي بي إم ويعاني من نقص في النقد بعد أن تعرض لكارثة عيوب في المنتجات وصارت تكلفة إنتاجه في ازدياد. بناء على معرفة ماجستير إدارة الأعمال التي حصلتها في هذا الفصل. تبدأ استقصاءك بطرح بضعة أسئلة:

ما الأسلوب الإداري المستخدم في المصنع؟ نظرية (X) أو (Y) أو (Z)؟
هل العمال مدربون تدريبا ملائما؟
هل معدات الإنتاج ملائمة؟ وذات كفاءة؟
هل توجد مشكلات بخصوص موردي المواد؟ أو مشكلات تخص الجودة. أو التسليم؟
هل عملية الإنتاج مصممة بكفاءة؟ تأمل رسما بيانيا انسيابيا؟
هل يمكن للبرمجة الخطية المساعدة في تطوير مزيج منتجات أكثر ربحية؟
هل يمكن استخدام نظام تخطيط احتياجات المواد لتنسيق عملية الإنتاج بأكملها أو استخدام نظام لإدارة علاقات العملاء؟
هل تستخدم كميات الطلبية الاقتصادية لإصدار طلبيات المخزون بغرض تقليل المخزون إلى أدناه وتحرير النقد؟
هل يتم اتباع برامج لتحسين الجودة؟ أو ضبط إحصائي للعمليات. أو دوائر جودة؟
هل يتم وضع معايير كافية ومراقبتها ومتابعتها في حينه؟

تلك هي أنواع الأسئلة التي تدور برأس حامل الماجستير. وإذا وضعت هذا الفصل في ذهنك. تستطيع أنت أيضا طرح الأسئلة المناسبة.

النقاط الأساسية للعمليات

فريدريك تايلور: أبو الإدارة "العلمية" للإنتاج وصاحب نظرية X.

إلتون مايو: أبو "حركة العلاقات الإنسانية" لإدارة الإنتاج وصاحب نظرية Y.

حل مشكلات التشغيل: الطاقة، والجدولة، والمخزون، والمعايير، والرقابة.

عوامل الطاقة الستة: القوى العاملة، والآلات، والمواد، والمال، والطرق، والرسائل.

إعداد الرسوم البيانية الانسيابية: رسم خرائط لتدفقات العمل لاستكشاف فرص الكفاءة.

البرمجة الخطية: طريقة كمبيوترية لتحديد الحلول المثلى عندما تكون الطاقة مقيدة.

مخطط جانت: أداة بسيطة لجدولة المشاريع.

طريقة المسار الحرج: طريقة معقدة لجدولة المشروعات.

نظرية صفوف الانتظار: أداة رياضية لجعل صفوف الانتظار أكثر كفاءة.

أنواع المخزون حسب مراحل الإنتاج: المواد الخام، العمل الجاري، المنتجات النهائية

أنواع المخزون وسبب الاحتفاظ به: قناة الإمداد، الدورة، الأمان، التوقع، المضاربة.

الحجم الاقتصادي للطلبية: معادلة رياضية لتقليل تكاليف المخزون إلى أدناها.

تخطيط احتياجات المواد: أداة معقدة لإدارة المخزون التسلسلي والطاقة.

أعلام الجودة: جوزيف جوران، دابليو. إدواردز ديمنج، فيليب كروسبي.

الضبط الإحصائي للعمليات: أسلوب إحصائي لضبط الجودة.

إدارة علاقات العملاء: نظام لتحسين وإدارة العلاقات مع العملاء.

اليوم ٨

الاقتصاديات

موضوعات الاقتصاديات

العرض والطلب

الاقتصاد الجزئي

تكاليف الفرصة البديلة

المنفعة الحدية

المرونة

هياكل السوق

الاقتصاد الكلي

النظرية الكينزية والنظرية النقدية

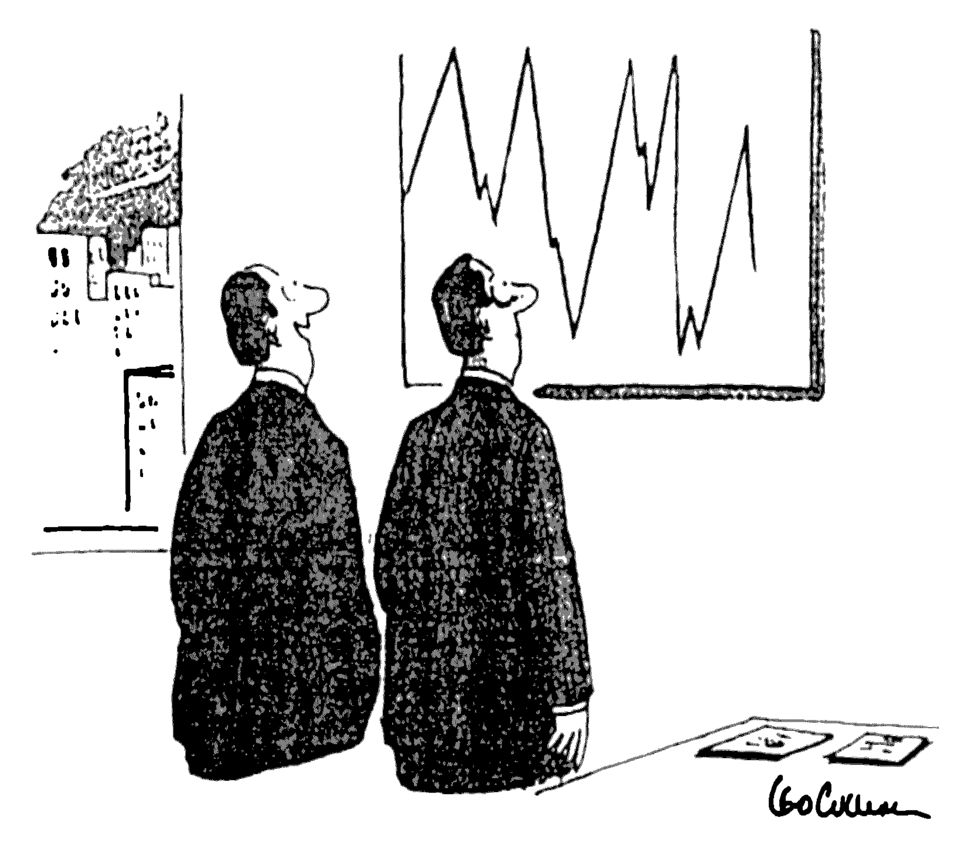
محاسبة إجمالي الناتج القومي

الاقتصاد الدولي

كما كان ملوك الأزمنة الغابرة يتخلصون من منجميهم. كذلك تطرد الشركات الكبيرة عرّافيها الاقتصاديين. لقد ثبت أن نظرهم في النجوم مسلٍّ وشيق. إلا أنه لا يفيد كثيرا.

– مقال Dreary Days in the Dismal Science. فوربس

قد يبدو هذا عذراً كافيا للغياب في اليوم المخصص لدراسة الاقتصاد. إلا أن دراسة هذا الموضوع لها أهميتها. لا يستطيع الاقتصاد توفير صورة واضحة، ولكن بمقدوره تقديم بعض الرؤى المتبصرة حول "القوى الخفية" التي تشكل أساس حركة الأعمال حول العالم. وكما هي الحال مع كافة موضوعات ماجستير إدارة الأعمال الأخرى. فإن شيئا من المعرفة بالموضوع يتيح لك فرصة إبهار من حولك في العمل بمدى ذكائك!

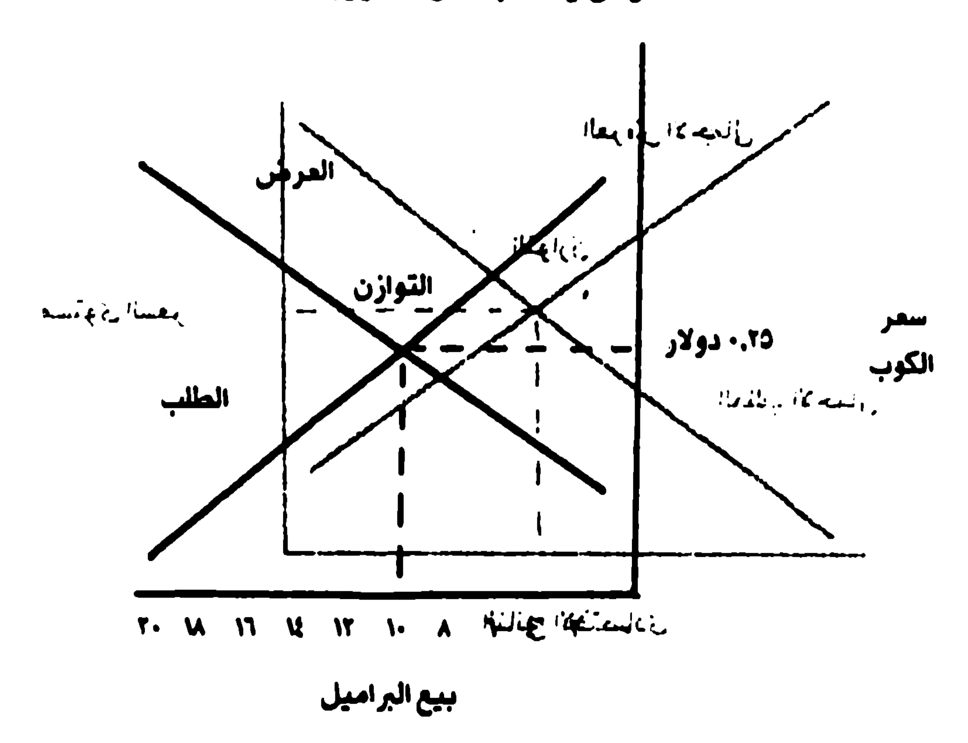


"ليست لدي أدنى فكرة عما يعنيه هذا الإجراء ولكنه يعجبني".

تشدد كليات مثل شيكاغو. ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كثيرا على أهمية دراسة كتب الاقتصاد الكلاسيكية. ولكن معظم الكليات الأخرى تتعامل مع الاقتصاد من منظور تطبيقي أكثر بعض الشيء. حيث دمجت كليتا هارفارد. وداردن مادة الاقتصاد في مقررات الدراسات الدولية التي تدرّسها.

لا يشتمل الاقتصاد إلا على بضعة مفاهيم أساسية. إذن كيف نفسر المجلدات التي لا تنتهي من الأدبيات الأكاديمية المعقدة التي تحاول شرح ازدهار دورات الأعمال وأزماتها؟ النموذج الاقتصادي الكامل هدف يصعب الوصول إليه. ويغري كثيرين من أساتذة الجامعات المتحمسين وآلافا من حملة الدكتوراة في الصناعة الخاصة. الذين خلفوا وراءهم على مدار المائة سنة الأخيرة آلافا من الوصفات السحرية والرسوم البيانية. وينبغي على حامل ماجستير إدارة الأعمال أن يرمي إلى فهم أساسيات علم الاقتصاد ومفرداته ثم يمضي قدماً تاركاً نظريات طواحين الهواء للدون كيشوتات النظريين يطاردونها. ويلتزم هذا الفصل بتقديم الأساسيات آخذا ما سبق بعين الاعتبار. فلا يسهب في المعادلات المعقدة والمفاهيم الصعبة التي ربما كنت لتتجنبها ولا تعرف لها استخداما حقيقيا وسرعان ما تنساها على كل حال.

العرض والطلب على المشروبات

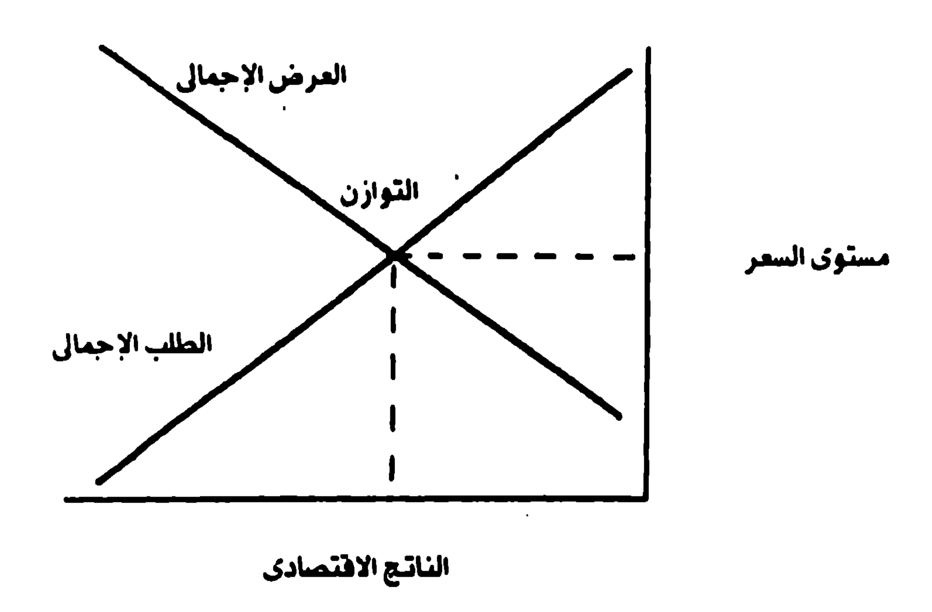


يبحث علم الاقتصاد في الكيفية التي تخصص بها المجتمعات موارد الأرض المحدودة لشهوات البشر التي لا تشبع. العرض والطلب هما القوتان الفاعلتان هنا. فعند النقطة التي يشار إليها باسم التوازن. يسمح سعر السوق للكمية المعروضة بأن تساوي الكمية المطلوبة. فالموردون راغبون في البيع. والمستهلكون راغبون في الشراء. إذن يتساوى العرض مع الطلب بسعر معين. هذا [illegible] هو أساس النظرية الاقتصادية بأكملها.

كمثال، دعنا نلق نظرة على متجر تافرن المحلي الذي يصنع بنفسه المشروب الخاص به المسمى "داف". تصور أحد شاربي مشروب هاينكن، وتصور أن المتجر يقدم عرضاً خاصاً على مشروب داف ويبيعه بسعر ٢٥ سنتاً للكوب. صاحب المتجر لديه عشرة براميل جاهزة للبيع ولكنه يشعر أنه لو طلب السعر المعتاد. وهو دولار واحد للكوب. فربما لن يستطيع بيع أكثر من برميل أو اثنين. ذلك الشخص يحب مشروب هاينكن. ولكن بسعر ٢٥ سنتاً للكوب. هو مستعد لأن يقرر تجربة المشروب الأرخص ثمناً. هنا، وفي هذا المتجر تنشط "اليد الخفية" للاقتصاد، فعند السعر "المناسب"، يكون هناك طلب على البراميل العشرة. يظهر الرسم البياني أنه مع ازدياد سعر الكوب، سيكون المتجر راغباً في إنتاج المزيد، غير أن المستهلكين سيكونون أقل رغبة في الشراء.

بتعميم هذه العلاقة البسيطة على الاقتصاد بأكمله. نجد أن العرض الإجمالي يساوي الطلب الإجمالي عند سعر متوازن ومستوى متوازن من الناتج الاقتصادي. الرسم

العرض والطلب في اقتصاد معين



البياني شبيه بالرسم الخاص بالمشروبات. حيث إن العلاقة نفسها تنطبق عليهما معا. غير أن العناصر التي يتم قياسها تمثل موضوعا شديد الجدية من موضوعات ماجستير إدارة الأعمال.

مستوى الاقتصاد: جزئي أم كلي؟

يمكن للطلاب أن يدرسوا الاقتصاد الجزئي أو الاقتصاد الكلي. فالاقتصاد الجزئي يتناول معادلة عرض وطلب الأفراد. أو الأسر. أو الشركات. أو الصناعات. وتعتبر منافسة هاينكن ضد داف مثالا على واحدة من معارك الاقتصاد الجزئي. أما الاقتصاد الكلي فيعنى باقتصاد المدن. أو الأقطار. أو العالم كما هو مبين في الرسم البياني الثاني. وللتبسيط. نقول إن الاقتصاد "الجزئي" يتعامل مع مواقف "صغيرة" معينة. أما الاقتصاد "الكلي" فينظر إلى الصورة "الكبيرة" للاقتصاد بأكمله.

الاقتصاد الجزئي

الاقتصاد الجزئي أقل جاذبية من الاقتصادي الكلي ولكنه يفوقه بمقدار ضئيل من الناحية العملية. وحيث إنه من غير المحتمل أن يكون لمعظمنا أثر كبير على الاقتصاد

ككل. فمن الأفضل أن نركز على بعض المفاهيم الأساسية التي تتكون منها المعرفة بالاقتصاد الجزئي.

تكاليف الفرصة البديلة

نظرا لأن شهواتنا للسلع والخدمات لا تشبع. يجب اتخاذ قرارات لتحديد كيفية تخصيص الموارد المحدودة. في أغلب الأحيان. نجد أن زيادة إنتاج منتج أو خدمة تتطلب تحمل تكلفة أو خسارة. وهذا ما يطلق عليه علماء الاقتصاد اسم "*تكاليف الفرصة البديلة*".

نذكر مثلا أنه في تسعينيات القرن الماضي. أدى الطلب على دراجات هارلي ديفيدسون البخارية إلى تشغيل مصانع الشركة بأقصى طاقة لها. عندئذ كانت هارلي تسيطر على ٦٠٪ من سوق الدراجات الكبيرة الغالية. اضطرت الإدارة إلى تقرير الطريقة المثلى لتخصيص الطاقة الإنتاجية المحدودة لإشباع الطلب. فاختارت إنتاج طرز عديدة لبيعها في الولايات المتحدة والخارج. ونتيجة لذلك تكبدت هارلي ديفيدسون تكلفة فرصة بديلة كبيرة لأنها قررت ألا تكرس طاقتها الكاملة للطرز الأغلى سعرا والأكثر ربحية لتصديرها لليابان. فلو أن هارلي حاولت تعظيم أرباحها على المدى القصير لكانت خاطرت بفقد السوق المحلية التي تشمل فئة الدرّاجين المخلصين. وهي نفس الفئة التي ساعدت في خلق هالة هارلي التي يشتريها اليابانيون. إذن تكاليف الفرصة البديلة هي تكلفة الاختيار عندما يكون الناتج. والوقت. والمال محدودة.

الإيراد الحدي والتكلفة الحدية

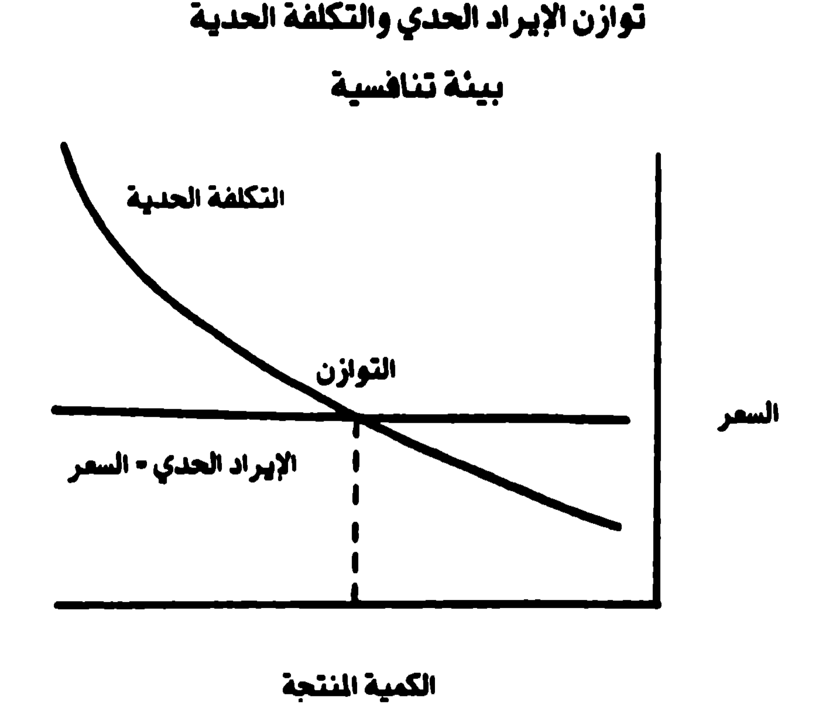
ثمة مفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكلفة الفرصة البديلة هو الإيراد الحدي والتكلفة الحدية. الشركات لديها دافع لتعظيم الأرباح الإجمالية بتعظيم الإيرادات وتقليل التكاليف إلى أدناها. فإذا أتيحت لأي شركة فرصة لبيع ولو حتى وحدة إضافية واحدة بسعر مربح فسوف تنتجها. أي أن الإيراد الحدي من البيع يجب أن يتجاوز التكلفة الحدية للإنتاج.

يجب أن تواصل الشركات الإنتاج إلى أن يتساوى إيرادها الحدي مع تكلفتها الحدية. وعند هذه النقطة التوازنية. يساوي الربح الحدي على الوحدة المباعة التالية صفرا ولا يوجد مجال لتحقيق أرباح. أما فيما وراء هذا المستوى. فينخفض الإيراد الحدي لكل وحدة إضافية مباعة وتزيد التكلفة الحدية. وقد علمتنا التجربة أنه كلما حاولت الشركات دفع المزيد من الوحدات إلى السوق. انخفض المبلغ الذي تكون السوق مستعدة لدفعه ثمنا لهذه السلع. إن تكلفة إنتاج وحدة إضافية واحدة ضئيلة. ولكن عندما لا توجد طاقة فائضة وتريد الشركة إنتاج مزيد من الوحدات. سوف تنشأ الحاجة إلى استئجار عمال جدد وشراء معدات جديدة واستئجار أو بناء مصنع أكبر حجما. إذن فبعد إن يبلغ المصنع طاقته القصوى. تزيد التكلفة الحدية لإنتاج وحدة إضافية واحدة عن تكلفة آخر وحدة منتجة.

في حالة مربي المواشي باد مونتانا. نجد أن التكلفة الحدية ضئيلة فيما يتعلق بإضافة ثور صغير إلى قطيعه، فالسياج يحتاج إلى إصلاح. والمرعى يحتاج إلى صيانة. سواء كان هذا الثور موجوداً أم لا. وحيث إن باد حكيم في قراراته فإنه سيضيف ماشية إلى الحد الذي يغطي عنده الإيراد الحدي من بيع الثور الإضافي التكاليف الحدية التي اشتملت عليها تربية هذا الثور (أي أن الإيراد الحدي = التكلفة الحدية). فإذا صارت تكلفة تربية ثور واحد إضافي أعلى من السعر السوقي الحالي. فسيتوقف باد مونتانا حينئذ عن إضافة ثيران صغيرة إلى قطيعه.

توازن الإيراد الحدي والتكلفة الحدية

بيئة تنافسية



قد تتساءل عن السبب الذي يجعل منحنى الطلب مستويا لا مائلا نزولا كما هي الحال مع منحنيات الطلب الأخرى. السبب هو أن سعر اللحم البقري يتحدد في مزاد تنافسي ولن تؤثر بضعة رءوس الماشية الإضافية التي يمكن أن يأتي بها باد إلى السوق على السعر الذي يحدده ناتج آلاف المربين ومصنعي اللحوم. أما إذا كان باد يسيطر على سوق اللحم البقري أو يحتكره. فالمحتمل أنه سوف ينتج ويبيع دائما عند نقطة تساوي الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية. وفي تلك الحالة. سيميل منحنى الإيراد الحدي نزولا إلى اليمين كما في مثال منحنى الطلب العادي الوارد في الرسمين التوضيحيين الخاصين بالمشروبات والاقتصاد الكلي.

ينطبق مفهوما التكلفة الحدية والإيراد الحدي كذلك على مدير مصنع كعك واجه طلبية خاصة كبيرة. تصور نفسك مكانه والعميل يريد شراء مائة دستة بسعر دولار للواحدة لبيعها في معرض يقام بإحدى دور العبادة. لديك بعض الطاقة الفائضة. وبالتالي تتوجه إلى محاسب المصنع وتستفسر منه عن تكلفة إنتاج هذا الطلب. فيؤكد لك المحاسب أن الدستة ستتكلف ١.٤٥ دولار ويعطيك قائمة مفصلة بهذه التكاليف.

عجين الكعك	٠.٨٠ دولار
العمالة	٠.٢٥
مرافق المصنع	٠.٢٠
صيانة المصنع	٠.٢٠
إجمالي التكاليف	١.٤٥ دولار

من خلال تلك المعلومات. يمكنك أن تتبين أن التكلفة الحدية الوحيدة لتشغيل خط إنتاج الكعك المؤتمت تتمثل في العجين الإضافي. فمشغل الآلة سيكون موجودا على أي حال والفرن الكبير سيكون في حالة تشغيل على أي حال. كما أن المصنع سيظل في حاجة للصيانة المعتادة. سواء قبلت هذه الطلبية أم لم تقبلها.

ينبغي أن يرحب مدير المصنع بالطلبية لأنه يستطيع تحقيق ربح حدي من ورائها. إلا أن السبب الوحيد الذي يجعله يرفضها هو خوفه من أن يتنامى إلى علم عملائه المنتظمين خبر بيعه للكعك المسكر بدولارين بدولار واحد. أما المشكلة فهي أنه لو دفع كل مشتر دولارا واحدا للدستة كسعر خاص. فلن تتحقق أرباح لسداد التكاليف الثابتة مثل راتب المشغل وتكلفة تشغيل المصنع.

التكاليف والإيرادات "الحدية" -كما يتبين من مثالي الثيران والكعك- حاسمة عند اتخاذ قرارات التسعير "الحدي" والإنتاج. إلا أنه لتقدير ربحية شركة بأكملها لا صفقة واحدة بعينها. لابد أن يتجاوز إجمالي الإيراد إجمالي التكاليف كي تحقق الشركة ربحا صافيا.

المنفعة الحدية

المنفعة اصطلاح يستخدم لوصف القيمة التي يمثلها المنتج للمستهلك. وهو يعني فائدة أو منفعة امتلاك وحدة إضافية من المنتج. ففي لحظة معينة. يكون المشتري مشبعاً تماماً ولا يمثل له حصوله على وحدة إضافية أي قيمة. بالعودة إلى مثال المشروبات. نفترض أن شخصا ما يشعر بحر شديد ويريد أن يتناول مشروبا منعشا يرفه به عن نفسه. يطلب هذا الشخص كوبا من المشروب "داف" من متجر بورث تافيرن. إذا كان الحر شديدا فإن تناول كوب ثان قد يكون أمرا مرحباً به بل وفي الواقع ذا منفعة حدية عظيمة. ولكن بعد أن يروي هذا الشخص عطشه فإن تناول كوب ثالث أو رابع لن يكون ذا قيمة تذكر. وبالتالي فإن المنفعة الحدية للكوب الخامس أو السادس لا قيمة لها.

المرونة السعرية للطلب

في الرسم التوضيحي الأول للعرض والطلب. كان شاربو مشروب هاينكن على استعداد لشراء مشروب داف بسعر ما. وبالتالي زاد الطلب عندما انخفض السعر. والعكس صحيح. فإذا كان السعر أعلى لانخفض الطلب. وتسمى استجابة المشترين أو حساسيتهم تجاه التغيرات السعرية المرونة.

مرونة الطلب واحدة من النظريات الاقتصادية القليلة التي سمعت أن أصدقائي خريجي ماجستير إدارة الأعمال استخدموها. فمدراء العلامات في بروكتر آند جامبل على سبيل المثال يريدون معرفة كيفية تأثير التغيرات السعرية على احتياجاتهم الإنتاجية.

إذا كان المستهلكون حساسين للتغيرات السعرية وُصف طلبهم بالمرونة. تأمّل العادات الشرائية لدى عشاق الأطعمة السريعة في سلسلة مطاعم تاكو بيل التي خفضت أسعارها بتقديم "وجبات اقتصادية". فكانت استجابة المستهلكين قوية بزيادة مشترياتهم؛ فمع تسعير شطائر التاكو بتسعة وخمسين سنتاً للواحدة لم تكن هناك إلا تسعة وخمسون سنتاً

فقط تقف حائلا بين المرء وبين شراء شطيرة ثالثة أو رابعة. حذا المنافسون حذو تاكو بيل. حيث أتاحت الصفقات الشاملة في سلسلة مطاعم ماكدونالدز للعملاء المترددين شراء بطاطس مقلية من الحجم الكبير. ومياه غازية من الحجم الكبير. وفطيرة تفاح. وشطائر بيج ماك مع توفير من عشرين إلى خمسين سنتا مقارنة بشراء كل صنف بمفرده.

عندما لا يكون المستهلكون حساسين للأسعار. يطلق علماء الاقتصاد على طلبهم اسم الطلب غير المرن. إذ لا يتغير سلوكهم الشرائي مع تغيرات الأسعار. وتقع الضروريات من قبيل الخدمات الطبية. أو السجائر ضمن هذه الفئة غير المرنة. فعندما يتألم المرضى بسبب التهاب في الزائدة الدودية. فإنهم يدفعون ما يطلبه الجراح مهما كان كثيرا. كما أن مدمني النيكوتين شديدي الإدمان يقبلون زيادات أسعار السجائر على نفس النحو.

كما يمكنك أن تتبين الآن. من المهم أن تؤخذ المرونة السعرية لطلب المستهلكين على المنتج في الاعتبار عند تسعير هذا المنتج. ولقياس المرونة يتم استخدام معامل مرونة وصفي:

$$\text{مرونة الكمية المطلوبة} = \frac{\text{النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة}}{\text{النسبة المئوية للتغير في السعر}}$$

أو

$$\text{مرونة إجمالي الإيراد} = \frac{\text{النسبة المئوية للتغير في إجمالي الإيراد}}{\text{النسبة المئوية للتغير في السعر}}$$

كلما زاد معامل المرونة. زادت المرونة السعرية. ويعتبر المعامل مرنا إذا كان أكبر من أو يساوي ١. على سبيل المثال. قام الباحثون بحساب مرونة وجبات المطاعم. فكانت ٢. ومرونة الخدمات الطبية فكانت ٠.٣١. وعادة ما يتطلب الأمر قدرا كبيرا من البحوث لتحديد المرونة. ولكن يمكن بالطبع تبسيط هذه العملية على حساب الدقة. ويتعين على المدراء تحليل البيانات التاريخية وكذلك محاولة عزل التأثيرات غير السعرية التي ربما أحدثت تغيراً في الطلب مثل الأحوال الجوية أو المنافسة.

ثمة جانب آخر للمرونة هو أنها ليست ثابتة عند كافة المستويات السعرية. فهي قد تتباين مع اختلاف هذه المستويات. وهناك جدول افتراضي يصور هذه الظاهرة

مرونة الطلب على الهامبورجر
(افتراضي)

سعر الرطل	إجمالي الأرطال المطلوبة	إجمالي الإيراد	مرونة الكمية المطلوبة	مرونة إجمالي الإيراد
٥ دولارات	١٠٠٠	٥٠٠٠ دولار		
+٢٥٪	-٥٠٪	-٣٨٪	٢,٠٠ مرن	١,٥٠ مرن
٤ دولارات	٢٠٠٠	٨٠٠٠ دولار		
+٣٣٪	-٥٠٪	-٣٣٪	١,٥٠ مرن	١,٠٠ مرن
٣ دولارات	٤٠٠٠	١٢٠٠٠ دولار		
+٥٠٪	-٥٦٪	-٣٣٪	١,١٠ مرن	٠,٦٧ غير مرن
٢ دولار	٩٠٠٠	١٨٠٠٠ دولار		
+١٠٠٪	-٤٤٪	+١٢٪	٠,٤٤ غير مرن	٠,١٣ غير مرن
١ دولار	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠ دولار		

فيعرض كيفية استجابة الناس للتغيرات السعرية للهامبورجر الذي يبيعه جزار معين.

لو أنك كنت جزارا، فربما تؤكد لك هذه المعلومات ما توقعته بالضبط؛ إذ إنه عند المستويات السعرية الأدنى -المحتملة بالنسبة لمعظم الأسر- يتبين أن التغيرات في الأسعار لا تدفع طاهي البيت إلى التحول إلى أنواع أخرى من اللحوم. ولكن عندما ترتفع الأسعار إلى ٢ أو ٥ دولارات للرطل، يفقد الهامبورجر جاذبيته الواسعة، ويبدي المتسوقون طلبا مرنا بأن يختاروا أنواعا أخرى مثل الهوت دوج أو حتى المكرونة بدلا من اللحم البقري. أما أصحاب الأموال غير المحدودة فهم غير مرنين ويشترون مهما كان السعر. ذلك هو سبب اختلاف مرونة "الكمية المطلوبة" عن مرونة "إجمالي الإيراد" لأن أكلة اللحم البقري المواظبين المستعدين للشراء بأسعار أعلى يعوضون الإيراد المفقود والذي يتحقق نتيجة ارتفاع أحجام المبيعات عند انخفاض السعر.

يمكن تطبيق نفس مفهوم مرونة الطلب على جانب العرض في الاقتصاد، ولكن في الاتجاه المعاكس. فارتفاع الأسعار يشجع زيادة الإنتاج ولكنه يعوق زيادة الاستهلاك في الوقت نفسه. أما انخفاض الأسعار فيعوق زيادة الإنتاج ولكنه يشجع زيادة الاستهلاك. وعند نقطة التقاء الكمية المعروضة والكمية المطلوبة عند سعر سوقي، تصل السوق إلى التوازن.

الهياكل السوقية التنافسية

بالإضافة إلى مرونة الطلب، توجه البيئة التنافسية العرض، والطلب، والأسعار. فكلما اشتدت المنافسة في سوق ما، ازدادت حساسية سعر السوق للتغيرات في العرض والطلب. ففي تجارة الماس تحاول مجموعة دي بيرز الجنوب أفريقية السيطرة على عرض الماس وبالتالي تظل الأسعار مرتفعة ومستقرة نسبياً مع زيادات سعرية سنوية يمكن التنبؤ بها. أما في سوق الذهب، فيوجد كثير من الموردين حول العالم، كما يتقلب السعر يومياً في بورصات السلع. وينطبق الشيء ذاته على سوق اللحم البقري الذي يعمل فيه باد مونتانا. الآن وقد فهمت المبدأ الذي تنطوي عليه المسألة، هيا بنا نلق نظرة على الهياكل السوقية الأساسية الأربعة.

الاحتكار المطلق: عند وجود بائع واحد فقط لمنتج فريد من نوعه، يسمى هذا الهيكل الاحتكار المطلق. مثال على ذلك هو الاتحاد القومي لكرة السلة الذي يهيمن على كرة السلة للمحترفين. وشركات توزيع الكهرباء مثال آخر. والمحتكر "صانع أسعار" لأن الاتحاد -في المثال الأول- يمكنه تحديد سعر تذاكر دخول الاستاد، والشركات يمكنها تحديد سعر الكهرباء. وعندما تمتلك إحدى شركات الأدوية براءة اختراع حصرية -كما هي الحال مع جلاكسو سميث كلاين وعقار آزت لعلاج الأيدز- يمكنها أن تطلب آلاف الدولارات ثمناً لأدوية يتكلف إنتاجها القليل. وعادة ما يكون التنظيم الحكومي هو الكابح الوحيد للجشع في مثل هذه الحالات. ولكي ينشأ هيكل الاحتكار، يجب أن ينعدم وجود أي بدائل قريبة يمكن للمستهلكين التحول إليها.

احتكار القلة: عندما لا يوجد سوى قلة من الموردين لمنتج ليس له إلا بدائل قليلة، يسود السوق حينئذ هيكل احتكار القلة. وفي ظل وجود عدد محدود من المتنافسين يمكن الاحتفاظ بالأسعار عند مستويات عالية إذا قرر المنتجون عدم التنافس على السعر. وإلا فمن الممكن أن يخوضوا حروباً سعرية من شأنها أن تدفع بالأسعار إلى النزول. وشركات الطيران مثال جيد على هاتين الحالتين، فمن حين لآخر تنشب حروب سعرية على الخطوط المزدحمة ولكن ما أن يتبين للقلة المحتكرة أن إحداها لن تفوز، فإنها تعيد الأسعار إلى مستويات عالية.

المنافسة الاحتكارية: تنشأ المنافسة الاحتكارية في سوق يوجد فيها منتجون كُثر لمنتجات يمكن التمييز بينها. متاجر نسخ الورق مثلاً معروفة بهذا، إذ ربما تكون النسخ كلها

واحدة لا اختلاف بينها. ولكن الخدمة تتباين. فمراكز نسخ فيدكس كينكوز مثلا تبيع النسخة الواحدة بسعر سبعة سنتات في حين أن بعض المتاجر الاقتصادية لا تطلب إلا خمسة سنتات ثمناً للورقة. وتبرر فيدكس كينكوز ارتفاع أسعارها بكون مراكزها مفتوحة على مدار أربع وعشرين ساعة وبأنها تقدم الخدمات بكفاءة وود في متاجر نظيفة. أما متاجر الخصم فتقدم خدمات مجردة. ولكن وجودها يضع حداً لأسعار النسخ في السوق بأكملها لأنه من الممكن أن تشهد فيدكس كينكوز ركوداً إذا وصلت أسعارها ضعفي أو ثلاثة أضعاف أسعار المتاجر الاقتصادية.

المنافسة الكاملة: في هيكل المنافسة الكاملة يوجد كثير من المتنافسين الذين يبيعون منتجاً متماثلا ويتوفر له بديل. وعندئذ لا يؤثر التسويق على السعر الذي يمكن للمنتجين الحصول عليه. الذهب. والفضة. والقمح. والذرة كلها منتجات تقع ضمن هذه الفئة. حيث يتنافس كثير من الموردين والمشترين في بورصات السلع وتتحدد الأسعار بواسطة قوى السوق المتمثلة في العرض والطلب. وهنا يكون المنتجون "مستقبلي أسعار" من السوق التي تصل إلى هذه الأسعار من خلال المزايدة التنافسية.

باختصار. عندما تفكر في الظروف السوقية المعينة لصناعة. أو شركة. أو في السلوك الشرائي للأفراد. فإن نظرية الاقتصاد الجزئي هي الحكم؛ فالصناعات تنتج الكمية التي تلبي الطلب عند سعر توازني بناء على الهيكل السوقي التنافسي. والشركات تنتج الكمية التي يتساوى عندها الإيراد الحدي لآخر وحدة منتجة مع التكلفة الحدية. والأفراد يشترون وفقا لمرونة طلبهم.

الاقتصاد الكلي

يدرس طلبة ماجستير إدارة الأعمال الاقتصاد الكلي لفهم القوى التي تشكل الاقتصاد الأكبر حجماً الذي تعمل فيه شركاتهم. هل نحن مقبلون على ركود؟ هل أسعار الفائدة في طريقها إلى الارتفاع؟ هل يمثل التضخم تهديداً؟ تلك أسئلة مشروعة يحتاج أصحاب المنشآت إلى طرحها والتفكير فيها. ورغم أن النظريات قد لا تقدم الأجوبة

عليها، إلا أن معرفة المبادئ الأساسية للاقتصاد الكلي قد توفر الإطار الذي من خلاله تتوصل إلى تخمينات ذكية بخصوص المستقبل.

المعركة على كيفية دوران عجلة الاقتصاد
كينز مقابل فريدمان

نادرا ما يتفق علماء الاقتصاد على ما يدفع عجلة الاقتصاد. وكما أن هناك ديمقراطيين وجمهوريين في السياسة الأمريكية، هناك أيضا كينزيون ونقديون في الاقتصاد. يرى الكينزيون أن تدخل الحكومة يمكنه أن يحسن أداء الاقتصاد كثيرا. ومن ناحية أخرى يعتقد النقديون أن الأسواق تعمل على نحو أفضل إذا تركت وشأنها بأقل تدخل من الحكومة.

تأثر أبوا هذين المعسكرين الاقتصاديين المتقابلين تأثرا عميقا بالزمن الذي عاشا فيه. فقد وضع جون مينارد كينز، الأستاذ بجامعة كامبريدج، كتابا عن النظرية العامة في التوظيف، والفائدة، والنقود بعنوان The General Theory of Employment, Interest and Money الذي يعد حجر الزاوية للاقتصاد الكلي الكينزي الحديث، سنة ١٩٣٦ في خضم فوضى الكساد الكبير الذي عم أنحاء العالم في ثلاثينيات القرن العشرين. وكان كينز يرى فشل سياسات عدم التدخل التي انتهجها زعماء العالم ويشعر أن التدخل الحكيم من الحكومة في الوقت المناسب كان بمقدوره أن يؤدي إلى استقرار الاقتصاد وإفادته.

وفي سنوات الازدهار الاقتصادي التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، صار ميلتون فريدمان، الأستاذ بجامعة شيكاغو، من أشد المؤيدين للنظرة النقدية للاقتصاد. وفريدمان هو نفس الشخص الذي يؤكد أن وظيفة الأعمال الوجيدة هي تحقيق الربح (انظر فصل الأخلاق). كان فريدمان يؤمن -بعد أن شهد الرخاء الاقتصادي إبان سنوات حكم أيزنهاور وكينيدي- بقدرة السوق على مداواة جروحه بنفسه، وكان على قناعة بضرورة أن ترفع الحكومة يدها عن الاقتصاد، لأنه كان يعتقد أن التنظيم الحكومي في مجالات مختلفة مثل سياسة ضريبة الدخل، والإعانات الزراعية، والإسكان الشعبي، وغيرها أفسد أكثر مما أصلح.

يأخذ الجدل الاقتصادي الكلي حول الحكومة الخيّرة مقابل الشريرة وقتا أكثر مما ينبغي في كليات ماجستير إدارة الأعمال. وكثيراً ما يتصادم الجمهوريون المحافظون -وهم الأكثرية بين دارسي الماجستير- مع الأقلية الديمقراطية التي تتسم بالصراحة

رغم قلة عددها. وإنني على يقين أنك تستطيع، مسترشداً بالجدول التالي، أن تجادل لإثبات صواب كلا الجانبين -إن رغبت في ذلك- وبأسلوب ماجستير إدارة الأعمال الحقيقي !

الفكر الكينزي	الفكر النقدي
المشروعات الحرة بدون تدخل حكومي لا تؤدي إلى التوظيف الكامل.	اقتصاد السوق الحرة أفضل على المدى الطويل حتى لو كانت البطالة هي الثمن.
البطالة هي المشكلة الكبرى التي تحتاج إلى حل.	التضخم هو أعظم الشرور؛ فهو عبء ثقيل على الجميع.
بالإنفاق الحكومي والسياسة النقدية، تستطيع أن تسير الحكومة دوران الأعمال.	عبث الحكومة يجعل الاقتصاد أسوأ حالاً على المدى الطويل.
المعلومات الكافية متاحة لاتخاذ إجراء حكومي.	البيانات الاقتصادية المتاحة عادة ما يكون غير دقيقة وتأتي بعد فوات أوان التدخل الحكومي المفيد.
الإنفاق الحكومي يمكنه المساعدة في حفز النمو الاقتصادي.	الإنفاق الحكومي يبعد النشاط الاقتصادي الخاص الكفء.

إجمالي الناتج القومي والتضخم والنظرة الكينزية

أهم ما في الاقتصاد الكلي هو فهم إجمالي الناتج القومي للأمة. وهو إجمالي القيمة السوقية لكافة السلع والخدمات النهائية التي ينتجها اقتصاد معين في السنة. وتستخدم التغيرات التي يشهدها إجمالي الناتج القومي في قياس صحة اقتصاد ما. واستخدامنا لقيد "نهائية" في وصف السلع والخدمات أمر مهم لعدم احتساب أي شيء مرتين. فالسيارة على سبيل المثال عبارة عن مجموع كثير من المكونات، ولا يحتسب الصلب الداخل في تصنيعها إلا مرة واحدة عند الانتهاء منها.

نظراً لتغير الأسعار من عام إلى آخر. يجب أن يعدل الاقتصاديون إجمالي الناتج القومي لمقارنة سنة بأخرى. فتكلفة رطل من الصلب عادة ما تزيد من عام إلى عام. فإذا

زادت مستويات الأسعار سمي هذا تضخماً. أما إجمالي الناتج القومي المعدل لاحتساب التضخم فيسمى إجمالي الناتج القومي الحقيقي. فإذا ترك دون تعديل صار اسمه إجمالي الناتج القومي الاسمي. ومن الممكن أن يظهر نمواً نقدياً حتى ولو كان الاقتصاد قد أنتج نفس الكمية من السلع والخدمات.

لتحويل إجمالي الناتج القومي الاسمي غير المعدل إلى حقيقي. يستخدم علماء الاقتصاد مخفّض إجمالي الناتج القومي. باستخدام سنة ١٩٩٦. كسنة أساس فإن مخفّض إجمالي الإنتاج القومي في ذلك الحين كان يساوي ١٠٠. وفي سنة ١٩٥٠. كان يساوي ١٧. وللإيضاح نقول إن سعر السلع والخدمات عام ١٩٥٠. كان ١٧٪ من سعرها عام ١٩٩٦. في فترات الركود والكساد. ينخفض إجمالي الناتج القومي الحقيقي. أما خلال فترات الازدهار الاقتصادي. فإنه ينمو.

على سبيل المثال. تصور أنك أنتجت في مطبخك سنة ٢٠٠٥ رطلا من الحلوى قيمته دولار واحد. ثم صنعت في العام الذي يليه رطلاً مطابقاً من الحلوى يساوي الآن ١.٠٤ دولار نتيجة للتضخم. "اسميا". وبحساب الدولارات "الحالية". أنتجت في عام ٢٠٠٦ قيمة تزيد بنسبة ٤٪. ولكن هل فعلت ذلك حقاً؟ كلا. فإنتاجك كما هو. لذلك يعدل الاقتصاديون أرقام إجمالي الناتج القومي الاسمي باستخدام مخفض للحصول على إجمالي الناتج القومي الحقيقي. وباستخدام الأرقام "الحقيقية". يستطيع المحللون قياس ومقارنة النمو "الحقيقي" في الاقتصاد.

بالإضافة إلى مخفض إجمالي الناتج القومي. يستخدم علماء الاقتصاد مقياسين آخرين للتضخم لقياس أثره على الاقتصاد. يقيس مؤشر سعر المستهلك التغيرات السعرية لسلة معينة على وجه التحديد من السلع الاستهلاكية والخدمات التي يشتريها الناس كثيرا. ويتم الإبقاء على هذه السلة التسوقية. أو مجموعة السلع. ثابتة من عام إلى آخر. أما مؤشر سعر المنتج فيقيس التغيرات السعرية لمجموعة من المواد الخام التي يستخدمها المنتجون كثيرا. يستخدم مؤشر سعر المستهلك السنوات من ١٩٨٢-١٩٨٤ كسنوات أساس له (١٩٨٢-١٩٨٤ = ١٠٠). أما مؤشر سعر المنتج فيستخدم ١٩٨٢ (١٩٨٢ = ١٠٠). في عام ٢٠٠٢. بلغ مؤشر سعر المستهلك ١٨٢، وبلغ مؤشر سعر المنتج ١٣٩. مما يعني أن أسعار المستهلكين عام ٢٠٠٢ كانت أعلى بنسبة ٨٢٪ منها عام ١٩٨٤ للسلع المتطابقة.

هناك أيضا شكلان مختلفان آخران لأحجام إجمالي الناتج القومي يطلق عليهما اسم صافي الناتج القومي وإجمالي الناتج المحلي. فصافي الناتج القومي يأخذ في الاعتبار تكلفة استهلاك الآلات والمصانع والمعدات في الإنتاج، وفي المحاسبة -وأعتقد أنك تذكر

ذلك- يطلقون على ذلك التبديد للأصول اسم الاستهلاك. أي أن صافي الناتج القومي هو إجمالي الناتج القومي بعد خصم استهلاك الأصول الثابتة المستخدمة في الاقتصاد.

إجمالي الناتج المحلي هو ذلك الجزء المنتج داخل حدود البلد من إجمالي الناتج القومي. وهو بند إحصائي مهم بالنسبة إلى الاقتصادات المنخرطة في التجارة بدرجة كبيرة. على سبيل المثال. يشمل إجمالي الناتج القومي لليابان الأرباح المتولدة من مصانع تجميع هوندا في الولايات المتحدة. ولكن هذه الأرباح يتم استبعادها من إجمالي الناتج المحلي. ويستخدم إجمالي الناتج المحلي على نطاق واسع.

معادلة إجمالي الناتج القومي. من المنظور الكينزي. يتكون إجمالي الناتج القومي من أربعة أنواع من الإنفاق ينتج عنها دخل للآخرين. وكل عنصر من الأربعة يمكن -ويجب- أن يتأثر برغبة الحكومة في الحفاظ على نمو اقتصادي مطرد ومستوى أقل من البطالة. ويستخدم حملة ماجستير إدارة الأعمال اسم محركات إجمالي الناتج القومي للإشارة إلى مقومات إجمالي الناتج القومي.

إجمالي الناتج القومي = ش + خ + ح + ص. حيث:

ش = الاستهلاك الشخصي

خ = الاستثمار الخاص

ح = المشتريات الحكومية

ص = صافي الصادرات والواردات

كما يتبين من المعادلة فإن أي زيادة في الاستهلاك أو الاستثمار أو الإنفاق الحكومي ينتج عنها نمو في الاقتصاد. وتستخدم بلدان مثل الصين. واليابان. وتايوان الصادرات كمحركات لنموها. أما الولايات المتحدة في المقابل فتجرجر اقتصادها بعجز تجاري سنوي.

كما أسلفنا الذكر. يتمثل الهدف الرئيسي للكينزيين في تحقيق التوظيف الكامل. وهم يعتبرون انخفاض إجمالي الناتج القومي أمرا مقلقا لأنه يعني وظائف أقل. فإذا كان الاقتصاد يعمل عند مستوى أقل من التوظيف الكامل. ينشأ حينئذ ما يطلق عليه فجوة إجمالي الناتج القومي. فإذا تدخلت الحكومة في المعادلة بزيادة الإنفاق. فسيؤدي هذا إلى دعم الاقتصاد وتحدث زيادة في التوظيف لسد الفجوة.

من الممكن أن يدّعي أحد النقديين -لاعبا دور محامي الشيطان- عدم دقة مقاييس الاقتصاد التي توفرها الإحصائيات الحكومية. ولا يشمل إجمالي الناتج القومي الاقتصادات

السرية وغير المُعترف بها مثل الجريمة. والأرباح غير المعلنة. وناتج الأمهات اللاتي يعملن في البيوت. كما أنه يغفل طرح تكلفة الضرر البيئي وحساب قيمة إنتاج وقت الفراغ.

أثر المضاعف والسياسة المالية: يفضل أنصار النظرية الكينزية الإنفاق الحكومي لحفز الاقتصاد لأنهم يؤمنون بأثره الإيجابي. حيث إن إنفاق شخص واحد أو الحكومة يوفر دخلا لفرد آخر أو شركة أخرى. وتسمى طريقة تدفق ذلك الإنفاق خلال الاقتصاد في دورة متكررة من الإنفاق والدخل أثر المضاعف. أما كيف يقرر الكونجرس والرئيس إنفاق الأموال فيسمى السياسة المالية للحكومة.

يعتقد الكينزيون أن السياسة المالية لأي حكومة يمكنها "تشجيع نمو" الاقتصاد البطيء. ففي عام ١٩٩٢. تسابق أعضاء الكونجرس على إطلاق مشروعات للأشغال العامة لدفع الاقتصاد أثناء الركود. إذ يشتمل إنشاء الطرق مثلا على شراء الصخور. والأسمنت. والحديد. والمعدات. والعمالة. كما ينفق الأشخاص الذين يشاركون في هذا العمل أجورهم وأرباحهم على الطعام. والسكن. والملابس مما يضاعف أثر الإنفاق الحكومي الأصلي بين كل فئات المجتمع.

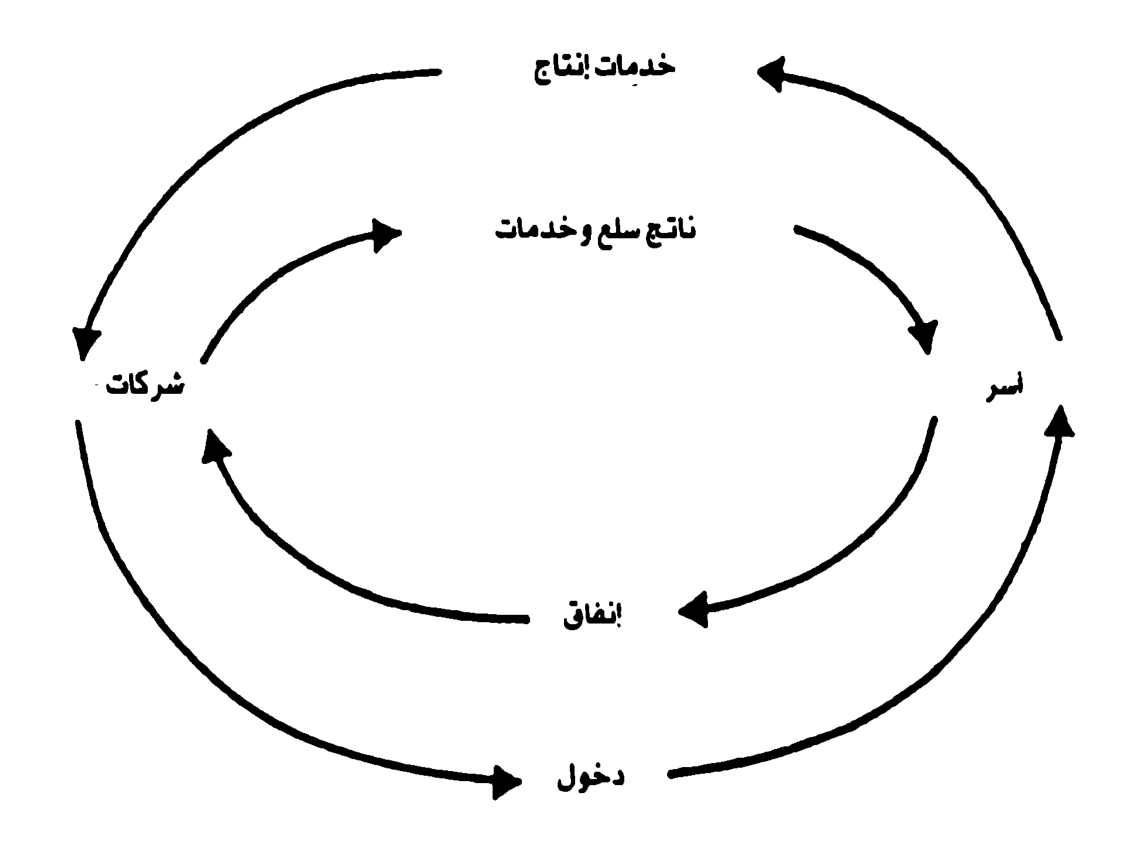
دعنا نلق نظرة على أثر المضاعف لمليون دولار من رواتب الإنشاء المذكورة. يتوقف أثر العمال على الاقتصاد على ميلهم الحدي للاستهلاك. أو إنفاق المال الذي يكسبونه. فإذا أنفق عمال الإنشاء ٨٠٪ مما كسبوه وادخروا ٢٠٪. فحينئذ يقال إن لديهم ميلا حديا للاستهلاك مقداره ٠.٨. وكلما زاد الميل الحدي للاستهلاك. زاد أثر أجورهم على الاقتصاد. ويتم حساب الأثر على الاقتصاد على النحو التالي:

مضاعف الإنفاق = ١ / (١ − الميل الحدي للاستهلاك)

= ١ / (١ − ٠.٨)

= ٥

إن أثر مليون دولار في صورة أجور سوف ينتج عنه ٥ ملايين دولار (١٠٠٠٠٠٠ × ٥) هي إجمالي الإنفاق في الاقتصاد. وبالنسبة لأعضاء الكونجرس الذين يفوزون



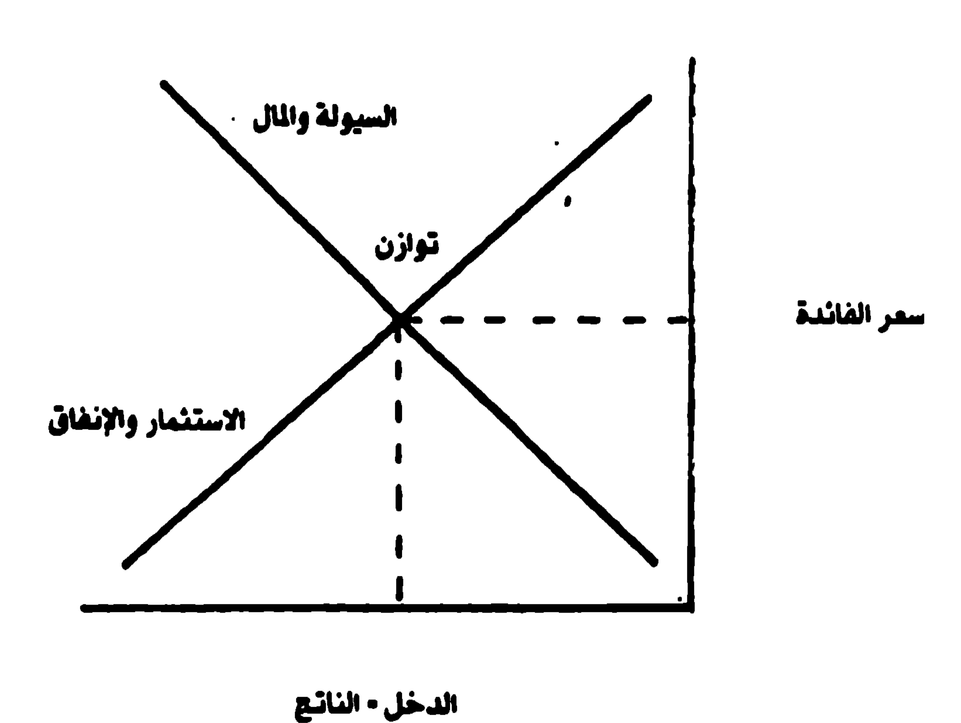
بمشروعات أشغال عامة وعقود دفاعية لدوائرهم. فإن قدرتهم على شراء الأصوات تتضاعف كذلك خمس مرات.

منحنى الاستثمار والإنفاق/السيولة والمال لأسواق السلع والمال: وفقا لكينز. تعتبر أسعار الفائدة كذلك قوى محركة فعالة في الاقتصاد. إذ تميل أسعار الفائدة المرتفعة إلى إعاقة الاستثمارات التي تحفز نمو الاقتصاد. لأنه من غير المحتمل أن يشتري المستهلكون سلعا غالية مثل السيارات. والمنازل إذا تمخض ارتفاع أسعار الفائدة عن زيادة الأقساط الشهرية بدرجة غير محتملة. ويسمى المنحنى المائل نزولا الذي يشرح هذه العلاقة منحنى الاستثمار والإنفاق.

اعترافاً بقوة المال. لاحظ كينز أنه كلما ارتفعت أسعار الفائدة. زاد تفضيل سيولة المال. ففي ١٩ ديسمبر ١٩٨٠. بلغت أسعار الفائدة ارتفاعاً قياسياً مقداره ٢١٪. وتهافت الناس على الاستثمار في صناديق سوق المال. أما في عام ١٩٩٢. وعندما كانت أسعار الفائدة تتأرجح بين ٣ و ٥٪. تدافع المستثمرون إلى التخلص مما لديهم من نقد وضاربوا في سوق الأوراق المالية. وفي عام ٢٠٠٣. حين بلغت الأسعار ما بين ١ و ٣٪. ومع خطورة سوق الأوراق المالية إلى حد ما. تهافت الناس على العقارات. هذه العلاقة

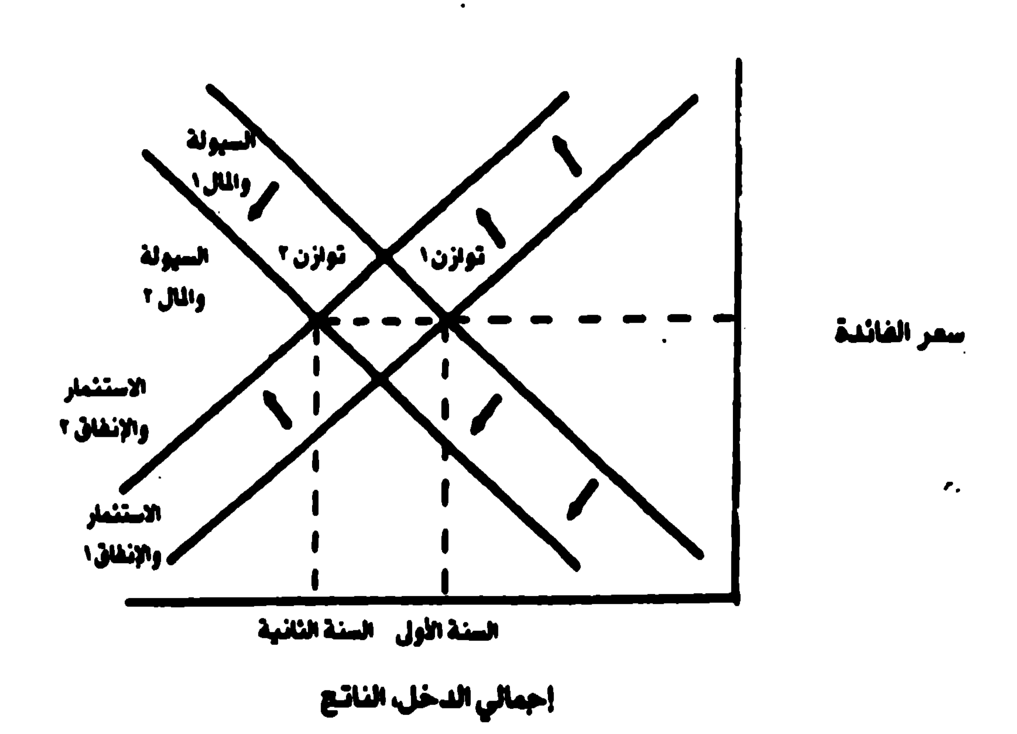
منحنى الاستثمار والإنفاق/السيولة والمال

توازن سوق السلع والمال



منحنى الاستثمار والإنفاق/السيولة والمال

مع تغير في منحنيي الاستثمار والإنفاق والسيولة والمال



يوضحها منحنى مائل صعودا يسمى منحنى السيولة والمال. عند نقطة نظرية معينة. توجد نقطة توازن يلتقي عندها منحنيا الاستثمار، والإنفاق والسيولة والمال عند سعر ومستوى فائدة متوازن من إجمالي الدخل القومي.

منحنى الاستثمار والإنفاق/السيولة والمال ليس ثابتا بل يمكن أن يتغير. فإذا زاد الإنفاق بسبب تشجيع نمو الاقتصاد من جانب الحكومة خلال فترة من الكساد. فسوف ينفق الناس أكثر من حيث الإجمالي. وفي هذه الحالة يتجه منحنى الاستثمار والإنفاق نحو الصعود مما يسفر عن ارتفاع أسعار الفائدة وارتفاع إجمالي الدخل القومي. كذلك إذا زاد عرض النقود بالقدر المناسب لاستيعاب الزيادة في الإنفاق. يمكن حينئذ أن تبقى أسعار الفائدة كما هي. وهذا بالطبع من الناحية النظرية.

لا يوجد سعر فائدة واحد للاقتصاد بأكمله. ولا يمكن رسم صورة دقيقة لكيفية استجابة الإنفاق الاستهلاكي لأسعار الفائدة. لهذا يسمى اقتصادا. كما أن منحنى الاستثمار والإنفاق/السيولة والمال ليس دقيقا ولكنه يوضح علاقة معقولة منطقيا.

النمو الاقتصادي والنظرة النقدية

ما المال؟ لبدء مناقشة حول النقديين. يجب أن تعرف أولا مقصودهم عند حديثهم عن أقرب شيء إلى قلوبهم: المال. المال هو وسيط التبادل لشراء وبيع السلع والخدمات. يبدو هذا بسيطا. ولكن هل المال هو النقد فقط؟ كلا. فعندما يتحدث الاقتصاديون عن عرض النقود. فإنهم يضمنون أيضا "المعادلات النقدية" مثل أرصدة الحسابات الجارية وصناديق سوق المال.

يشار إلى عرض النقود باستخدام (م ١) و (م ٢). فـ (م ١). وهو المال الأسهل منالا. لا يشمل إلا النقد. وأرصدة الحسابات الجارية. والشيكات السياحية غير المصرفية. أما (م ٢) فيشمل مكونات (م ١) علاوة على المدخرات. وحسابات سوق المال. في عام ٢٠٠٤ بلغ (م ١) و (م ٢) في أمريكا ١.٣ ترليون دولار، و ٦.٣ ترليون دولار على التوالي. وتراقب الحكومة عن كثب عرض النقود من (م ١) و (م ٢) لقياس طلب الاقتصاد على المال وبالتالي صحته.

معادلة نظرية الكمية للمال: بينما يتعامل كينز مع البعد النقدي للاقتصاد بمنحنى السيولة والمال. يعتبر النقديون المال المحرك الرئيسي لإجمالي الناتج القومي. ويتضح موقفهم هذا من خلال معادلة نظرية الكمية: حيث إن التغيرات في عرض النقود تحدث تغييرات

مباشرة في إجمالي الناتج القومي الاسمي:

م × س = ع × ح

المال × السرعة = المستوى السعري × إجمالي الناتج القومي الحقيقي

عرض النقود = إجمالي الناتج القومي الاسمي

تعتبر النظريات النقدية عرض النقود ناتج مقدار المال والسرعة التي يسير بها عبر الاقتصاد. وتشير السرعة إلى سرعة انتقال المال من يد إلى يد. ولا يخفى على أحد أنه إذا قبع دولار تحت الفراش. صار ذا قيمة ضئيلة في الاقتصاد لأن سرعته صفر. أما إذا تسنى لذلك الدولار أن ينتقل من يد إلى أخرى مرات عديدة (بأن ينفقه البعض ويتقاضاه آخرون كدخل). ازداد معدل النمو الاقتصادي. ومع ذلك فإن النقديين يعتقدون -على نحو يثير الاستغراب- أن سرعة المال ثابتة.

افتراض ثبات السرعة مفيد إذا كنت تنظر إلى معادلة نظرية الكمية؛ فتثبيت السرعة يجعل عرض النقود المحدّد الوحيد لنمو الاقتصاد. أما الكينزيون فيرون أن هذه الفرضية مضحكة؛ ففي أوقات معينة. وبناء على شيوع الشعور بالخوف أو السعادة. يعتقد الكينزيون بوجود تغيرات في السرعة. إذ يحاول الناس في أزمنة الكساد على سبيل المثال ادخار كل ما يستطيعون ادخاره لخشيتهم أن يكون راتبهم التالي آخر راتب يتقاضونه.

قد تخلص من المعادلة إلى قدرة الحكومة -من خلال ضبط المطبعة على سرعة عالية- على تسريع نمو الاقتصاد. قد يكون هذا حقيقيا؛ حيث يمكن دفع إجمالي الناتج القومي الاسمي إلى ارتفاعات جديدة. ولكن بعد تعديله لاحتساب التضخم ربما يبقى إجمالي الناتج القومي الحقيقي كما هو أو ينخفض جرّاء هذا.

أكثر ما يعني النقديين هو التغيرات في المستويات السعرية أو التضخم. فإذا انخفضت قيمة النقود بزيادة الأسعار انخفضت القيمة الحقيقية لناتج الاقتصاد. أما البراعة فهي جعل الحكماء في واشنطن يزيدون عرض النقود بالقدر المناسب تماماً بحيث يمكن تحقيق نمو اقتصادي مع قدر قليل من التضخم.

يحبذ الكينزيون وجود مقدار قليل من التضخم. وهذا التفضيل تدعمه البحوث التي أجراها أيه. دابليو. فيليبس، الأستاذ بكلية لندن للاقتصاد. حيث أعلن أن ارتفاع

التضخم يصحبه انخفاض في البطالة. وتتبين هذه العلاقة بين التضخم والتوظيف من خلال رسم بياني اسمه منحنى فيليبس. بينما لا يؤمن النقديون بهذا ويعتقدون أن اقتصادا بمستوى أقل من التضخم يمكنه أيضاً أن يحقق مستويات أقل من البطالة. وتثبت البيانات التاريخية في الولايات المتحدة صحة العلاقة الكينزية فعلا. وعلى الأخص في الفترة ما بين عامي ١٩٥٠ و ١٩٨٥. ولكنها لم تكن كذلك على نحو ثابت على مر الوقت كما هي الحال مع الفترة منذ عام ١٩٨٥.

أدوات السياسة النقدية: ذكرت أن عرض النقود يمكن التحكم فيه. فهناك مجموعة من سبعة أشخاص يعينهم الرئيس يشغلون عضوية مجلس محافظي الاحتياطي الاتحادي في واشنطن أو ما يعرف باسم (الفيد) والذي يمتلك ثلاث أدوات نقدية تحت تصرفه لتنظيم الاقتصاد.

تغيير سعر الخصم: تقترض المصارف المال من الاحتياطي الاتحادي بسعر خصم وتقرضه للعملاء بأسعار أعلى. فإذا انخفض سعر الخصم، زاد الهامش بين سعر الفائدة الذي تقرض به المصارف وتكلفة اقتراضها من فيد. وهذا بدوره يشجع هذه المصارف على منح مزيد من القروض للمنشآت. والمستهلكين لشراء المنازل. والسيارات. وتمويل بطاقات الائتمان. وتفرض المصارف على عملائها المتميزين أقل سعر فائدة لديها ويسمى سعر الفائدة التفضيلي. ومنح مزيد من القروض يزيد عرض النقود في الاقتصاد ويبدأ مفعول تأثير المضاعف. بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١. خفض مجلس فيد سعر الخصم إلى ١٪ لمنع حدوث ركود حاد في ظل تلك الظروف غير العادية.

تداول الأوراق المالية الحكومية: في واقع الأمر. يتاجر مجلس فيد بالأوراق المالية الحكومية في الأسواق المالية فيشتري ويبيع سندات الخزانة في معاملات تسمى عمليات السوق الحرة. وعندما يشتري مجلس فيد أوراقا مالية حكومية من الجمهور. فإنه يضع مزيداً من المال في أيدي من باعوها وبالتالي يزيد عرض النقود. وعندما يشتري المستثمرون أوراقاً مالية حكومية من فيد، يستنفد المال من مجمع نقدهم، وبالتالي يقل عرض النقود.

تغيير متطلب الاحتياطي الخاص بالمؤسسات المالية: يشترط الاحتياطي الفيدرالي أن تحتفظ المؤسسات المالية مثل المصارف. والسماسرة في الصندوق بنسبة مئوية مقررة من النقد المودع لديها من قبل عملائها. وهذا النقد يسمى الاحتياطي الذي تحتاج إليه

المصارف لإجراء معاملاتها اليومية، وتأدية أموال المودعين الذين يريدون سحب أموالهم. وهو بمثابة إجراء أمان. أما أموال بقية المودعين فيتم إقراضها للعملاء. وعندما تشترط الجهات الرقابية مستوى أعلى من الاحتياطيات. لا تستطيع المصارف إقراض قدر كبير من المال. مما يخفض عرض النقود في الاقتصاد.

بهذه الأدوات الثلاثة. يستطيع مجلس فيد تغيير عرض النقود. وكذلك تكلفة هذه النقود، أي أسعار الفائدة. ويحاول مجلس فيد أن يزيد تدريجيا عرض النقود مع نمو الاقتصاد. فإذا تمت هذه العملية على النحو الصحيح، يمكن أن يبقى التضخم. وأسعار الفائدة منخفضين ويمكن للاقتصاد أن ينمو. وفي حالة الاحتفاظ بعرض نقود ضئيل جدا، فمن الممكن أن يحدث ركود شديد كما حدث في أوائل ثمانينيات القرن الماضي. أما إذا تركت هذه الكمية تنمو دون كابح. فالتضخم يمكن أن يزيد إلى حد الخروج عن السيطرة. وذلك كما حدث في كثير من دول أمريكا الجنوبية في العقدين الماضيين.

أي الجانبين تختار؟ إذا كنت محافظا، فسوف تميل إلى معسكر فريدمان. أما إذا كنت ليبراليا سياسيا، فقد يروقك الاقتصاد الكينزي نظرا لأنه يدعو إلى حكومة أنشط. ومهما يكن الأمر، فإن ماضي كلا المعسكرين في الاحتفاظ بالاقتصاد على مسار مطرد لا يدعو للإعجاب. فمازلنا نواجه فترات من الركود في الولايات المتحدة.

تلعب كل من النظرية النقدية ونظرية الإنفاق دورين مهمين في كيفية عمل الأنظمة الاقتصادية، الأمر أشبه بمعضلة الدجاجة والبيضة، أي الاثنين يبدأ العملية؟ السياسة النقدية تحدد عرض النقود والذي يؤثر بدوره على الإنفاق وإجمالي الناتج القومي. أم هل يحرك الإنفاق الكينزي اقتصاد النقديين؟ إذا توصلت إلى فهم هذه المعضلة. فمن فضلك أن تؤلف كتابا وتصوب جميع علماء الاقتصاد.

مزيد من علماء الاقتصاد الذين تحتاج إلى التعرف عليهم

الآن وقد بات فريدمان، وكينز في جعبة ماجستير إدارة الأعمال الخاصة بك. أنت بحاجة إلى أن تعرف بعض الشيء على الأقل عن علماء الاقتصاد التالي ذكرهم والذين كثيراً ما يوصفون بأنهم صاغوا الاقتصاد الحديث كما نعرفه.

آدم سميث وثروة الأمم: آدم سميث واحد من علماء الاقتصاد الأوائل في العالم. ومازال هناك كثير من الحديث عنه. وقد وصف في كتابه الذي حمل عنوان "ثروة الأمم" The Wealth of Nations ونشر عام ١٧٧٦ "اليد الخفية" للتنافس باعتبارها توجه النظام الاقتصادي بناء على المصلحة الشخصية. وكان يرى أن "ثروة الأمم" تزيد بتقسيم العمل. فباستخدام مثال لمصنع دبابيس. وصف سميث كيفية تحسن إنتاجية المصنع عندما تم تخصيص مختلف المهام إلى العمال ذوي المهارة المناسبة. ولاحظ حالات لعشرة أشخاص كل منهم يؤدي مهمة منفصلة أنتجوا ٤٨ ألف دبوس في اليوم في زمن كان فيه الأفراد مازالوا لا ينتجون سوى بضعة دبابيس معدودة.

جوزيف شومبيتر و"التدمير الخلاق": هذا الاقتصادي الذي كان أستاذا بجامعة هارفارد مات وذهب في طي النسيان منذ زمن طويل. ولكنه عاد إلى دائرة الضوء في ثمانينيات القرن الماضي لأنه كان يرى صاحب مبادرات الأعمال كشخصية حاسمة في الحياة الاقتصادية. ولو أنك طالعت مؤخرا أي دورية أعمال. فأنت قطعا لاحظت أن استخدام اصطلاح صاحب مبادرات الأعمال أو بعض اشتقاقاته يتكرر بغزارة.

كان شومبيتر يعتبر أن الرأسمالية "جامحة ومربكة ونظام تقلب لا توازن". وفي كتابه الذي حمل عنوان "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" Capitalism, Socialism and Democracy ونشر عام ١٩٤٢. كتب حول الرأسمالية كعملية "تدمير خلاق". حيث "يوجد أصحاب مبادرات الأعمال صناعات جديدة تحل محل أخرى بطريقة مؤلمة ومزعجة". فخلال هوس الاستحواذ على الشركات وشرائها بأموال مقترضة في ثمانينيات القرن الماضي. استشهد مغيرو الشركات بشومبيتر لتبرير أفعالهم وأرباحهم باعتبارها أنشطة صحية تطهر النظام الرأسمالي. وبالنسبة لحملة ماجستير إدارة الأعمال الذين لا يملكون الجرأة اللازمة للانطلاق من تلقاء أنفسهم. صاغ المنظرون اصطلاح "مبادرو التغيير" كجائزة ترضية لحبيسي الشركات الذين يريدون أن يكونوا أدوات تغيير رغم هذا.

جون كينيث جالبريث والنظرة الليبرالية: جالبريث هو أحد اقتصاديي هارفارد. وهو ليس مشهوراً بنظرياته الكبرى. أو بحوثه الفنية. بل ببياناته حول السياسة المتحررة. ورغم أنه لا يعتبر مفكراً صاحب إنجاز خارق. إلا أن قدرته على إلقاء محاضرات مثيرة وتسويق كتبه منحته اسماً كبيراً في عالم الاقتصاد. في عام ١٩٥١، دافع جالبريث عن

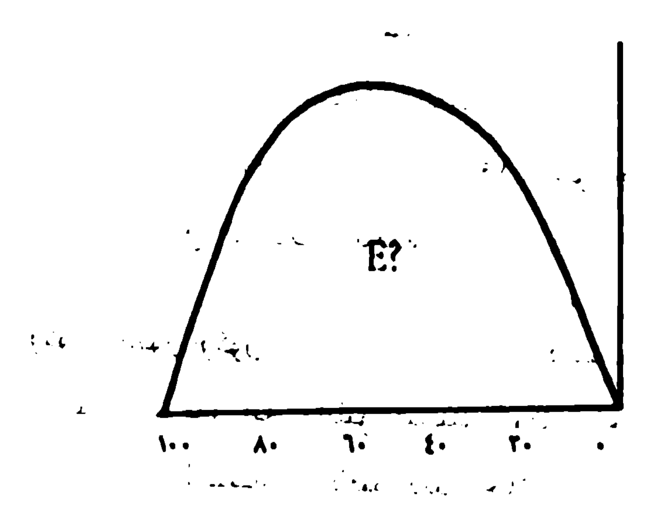
النقابات العمالية في كتابه "الرأسمالية الأمريكية: مفهوم القوة المضادة" American Capitalism: The Concept of Countervailing Power. أما في كتاب "مجتمع الوفرة" The Affluent Society المنشور عام ١٩٥٨، فقد دعا إلى أن يقلل الاقتصاد من التأكيد على الإنتاج لصالح الخدمات العامة. وفي كتاب "الدولة الصناعية الجديدة" The New Industrial State المنشور عام ١٩٦٧، علق جالبريث على التحرك التدريجي صوب الاشتراكية في الولايات المتحدة.

آرثر أوكون وقانون أوكون: درس آرثر أوكون، الأستاذ بجامعة ييل، النمو الاقتصادي والبطالة تماما كما فعل أيه. دابليو. فيليبس. وكان واحدا من الخبراء الاقتصاديين الأكثر تأثيرا في مجلس المستشارين الاقتصاديين خلال إدارتي كينيدي وجونسون. ووجد أن ارتفاع مستويات النمو الاقتصادي تصحبها بطالة أقل، حيث أشارت دراساته التاريخية إلى أنه مع كل نمو بمقدار ٢.٢ نقطة مئوية في إجمالي الناتج القومي الحقيقي، تنخفض البطالة نقطة واحدة. وقد استخدم هذا الحساب التقريبي بكثافة لتبرير السياسات التحفيزية التي اتبعتها واشنطن في ستينيات القرن الماضي.

آرثر لافر واقتصاديو جانب العرض في الثمانينيات: آرثر لافر واحد من أشهر اقتصاديي جانب العرض الذين ظهروا في ثمانينيات القرن العشرين. ويؤمن أنصار جانب العرض بالآثار التحفيزية لتخفيض الضرائب. ويرون أن الحوافز الضريبية، وخفض الإنفاق الاتحادي أمران حاسمان في تشجيع النمو بإحداث زيادات في المدخرات والاستثمار، إذ عندما يحتفظ الأفراد والمنشآت بقدر أكبر مما يكسبونه، يستطيعون الادخار والاستثمار في المشروعات. وهو ما يجعل بدوره الاقتصاد أكثر إنتاجا. وهذه الزيادة في الإنتاجية تزيد مستوى "العرض" وتنتج ثروة أكبر ونموا اقتصاديا أعلى.

طور لافر خلال وجوده بجامعة جنوب كاليفورنيا ما عرف باسم منحنى لافر لتفسير الآثار التحفيزية للمعدلات الضريبية. كلا، هذه ليست دعابة. لقد دفع منحنى لافر إدارة ريجان والكونجرس إلى تخفيض الضرائب عام ١٩٨١. وتقترح نظريته ارتباط الإيرادات الضريبية بعلاقة متبادلة بالمعدلات الضريبية. ويظهر منحناه ازدياد إجمالي الإيرادات الضريبية بازدياد المعدلات الضريبية. ولكن بعد نقطة معينة يتبين أن الزيادة في المعدلات الضريبية تنقص إجمالي الإيرادات الضريبية لأن ارتفاع المعدلات الضريبية يشجع على الغش الضريبي ويثني الناس عن أداء مزيد من العمل. فإذا كانت المعدلات

منحنى لافر



مرتفعة أكثر مما يجب. فإن تخفيض المعدل الضريبي سيشجع الناس على العمل بأن يجعل العمل مربحاً أكثر بالنسبة لهم، وهذا بدوره سيزيد إجمالي الإيرادات الضريبية رغم أن الضريبة الحدية على كل دولار من الدخل أقل. مشكلة هذه النظرية أنها غير تطبيقية إلى حد بعيد. فمن الناحية النظرية يوجد معدل ضريبي أمثل. ولكن أحداً لا يعرفه على وجه التحديد.

من اقتصاديي جانب العرض "الراديكاليين" من عهد ريجان الذين يمكنهم الاتصال إلى محادثاتك الاقتصادية جورج جيلدر صاحب كتاب "الثروة والفقر" Wealth and Poverty المنشور عام ١٩٨١، وجود وانيسكي صاحب كتاب "كيف يسير العالم" The Way the World Works المنشور عام ١٩٧٨.

الاقتصاد الكلي الدولي

الاقتصاد الكلي في الساحة الدولية موضوع مفضل لدى كليات الأعمال لأنه يأخذ نظرة أوسع. فمع عولمة اقتصاد العالم، صار علم الاقتصاد الدولي جزءاً محبباً من منهاج ماجستير إدارة الأعمال. وتبذل أقسام القبول بالكليات الكبرى جهوداً ضخمة لإيجاد الخليط "المناسب" من الطلاب الأجانب في كل دفعة من الدارسين لإضفاء تلك النكهة الدولية على حجرة الدراسة.

الميزة المقارنة للأمم

في عام ١٨١٧، أوجز ديفيد ريكاردو مبادئ الميزة المقارنة في مؤلفه الذي حمل عنوان "مبادئ السياسة والاقتصاد وفرض الضرائب" Principles of Policy, Economy and Taxation. والميزة المقارنة لأمة ما هي قدرتها على إنتاج منتج بتكلفة أقل من شركائها التجاريين. فمن ناحية نظرية، ينبغي على الأمم أن تعظم إنتاجها من السلع التي تنتجها على نحو أكثر كفاءة بسبب توافر الأرض، أو العمالة، أو الطقس الملائم. وحتى إذا كان أحد الأقطار قادراً على إنتاج منتج ما بتكلفة مطلقة أقل بالقياس ببلد أخرى، فإن تلك الأمة ينبغي عليها زيادة وتعظيم إنتاجها من المنتجات التي تنتجها على نحو أكثر كفاءة من الأمم الأخرى. وأشار ريكاردو أن البرتغال مثلا تصدر المشروبات إلى إنجلترا، وتستورد منها الصوف، رغم أن كلا المنتجين ينتجان بتكاليف مطلقة أقل في البرتغال. أما الأساس المنطقي لذلك فهو أن البرتغال أكثر كفاءة في إنتاج الخمر منها في إنتاج الصوف، وأنها لا تمتلك سوى طاقة إنتاجية محدودة للغاية، ومن ثم، فالأفضل لها أن تستغل طاقتها الإنتاجية لإنتاج الخمر، وهكذا تضطر إلى استيراد الصوف من إنجلترا.

في العلاقة التجارية بين الولايات المتحدة واليابان مثلا، ينبغي على الولايات المتحدة أن تعظم قدرتها على إنتاج الأغذية بتكلفة أقل؛ فهي لديها وفرة في الأراضي الزراعية الخصبة، والآلات، والسماد، والخبرة الفنية، والعمالة، ويبلغ إنتاجها الزراعي ثلاثة أضعاف إنتاج اليابان. أما اليابان، من ناحية أخرى، فتجيد إنتاج الإلكترونيات، والسيارات. نظرياً، إذا كانت هاتان الدولتان هما الوحيدتان في العالم، فإنه ينبغي أن تخفض الولايات المتحدة إنتاجها من الإلكترونيات تخفيضا كبيرا وتحول تركيزها إلى الإنتاج الغذائي. وعلى العكس، ينبغي أن يتوقف اليابانيون عن إنتاجهم الغذائي غير الكفء، غير أنه في الواقع هناك أجندات قومية أخرى، ومصالح خاصة تمارس دورها وتدفع الأمم إلى إقامة حواجز تجارية تمنع كفايات الميزة المقارنة من إتيان مفعولها. وهذه الحواجز التجارية مثل الضرائب على الواردات، أو حصص الواردات النسبية، أو غيرها من القواعد التجارية عبارة عن محاولات حكومية لحماية الصناعات المحلية والوظائف. وتلح كليات ماجستير إدارة الأعمال في القول بأن التعريفات والحواجز التجارية "سيئة وضارة" وأن التجارة الحرة هي الأفضل للنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

ميزان المدفوعات

كما ترصد الشركات معاملاتها بواسطة التقارير المالية. فإن الأمم بأكملها ترصد معاملاتها الدولية من خلال محاسبة ميزان المدفوعات الذي يسجل التغيرات في حقوق بلد ما والتزاماته المالية مع كافة البلدان الأخرى. وهو يماثل بيان التدفقات النقدية الذي يعده المحاسبون. وتظهر محاسبة ميزان المدفوعات التغيرات في العملة الأجنبية على مدى فترة زمنية معينة. والعملة الأجنبية هي رصيد الأصول السائلة مثل احتياطيات النقد. والذهب التي يمكن استخدامها لسداد المدفوعات الدولية.

مصادر العملة الأجنبية	*استخدامات العملة الأجنبية*
الصادراب السلعيه	الوارداب السلعيه
بعفاب سفر الأحانب هنا	سفر المواطس إلى الحارح
بعفاب النقل التى ستسلمها النواقل المحليه من الأحانب	بعفاب نقل المقيمين التى ندوع للأحانب
الرسوم والحعاله المستلمه	الرسوم والحعاله المدفوعة فى الحارح
دحل الاستثماراب فى الحارح	العائده وتوزيعاب الأرباح المدفوعه فى الحارح
المعوناب الحكوميه الحارحيه المستلمه	المعوناب الحكوميه الحارحيه المقدمه
تحويلاب الأموال الحاصه إلى داحل البلاد	تحويلاب الأموال الحاصه إلى الحارح
الزياداب في الحصوم الحارحيه	الزياداب فى الأصول الحارحية

المصادر والاستخدامات المذكورة أعلاه تبين بوضوح البنود التي تدخل كثيراً في دفتر أستاذ العملة الأجنبية. ويستثنى من هذا الحساب تجارة المخدرات الدولية وغيرها

من الأنشطة غير المعلنة. وعادة ما تتجاهل الصحف الصورة الكاملة لميزان المدفوعات وتكتفي بالتركيز على العجز في الميزان التجاري السلعي. فمن الأسهل أن تقول إن الولايات المتحدة في عام ٢٠٠٤ سجلت عجزا تجاريا سلعيا مقداره ٦٠٠ مليار دولار. ويتجاهل الصحفيون تحقيق الولايات المتحدة لفائض مقداره ٦٠ مليار دولار في الخدمات التجارية مثل الاستشارات. والهندسة. وفائض صاف في دخل الاستثمار مقداره ٥٠ مليار دولار. وهذا يخلف عجزا تجاريا صافيا مقداره ٤٩٠ مليار في اقتصاد حجمه ١١ تريليون دولار.

امتلاك مقدار كاف من العملة الأجنبية أمر بالغ الأهمية. فانهيار عملة لبنان مثلا في عام ١٩٩٢ نتج عن عدم وجود ما يكفي من العملة الأجنبية في مصرفها المركزي للوفاء بمشتريات مواطنيها. إذ عندما ذهب الأجانب لتحويل مطالباتهم اللبنانية إلى دولار وين كان المصرف المركزي خاليا من العملة الأجنبية. وعندما عجز الجميع عن تحويل ليراتهم اللبنانية التي كانت عديمة القيمة تقريبا. تخلصوا منها.

سعر الصرف وتعادل سعر الشراء

سعر الصرف هو السعر الذي يتم به تحويل عملة بلد ما إلى عملة بلد آخر. في سبتمبر ٢٠٠٤.. كان بمقدور دولار أمريكي واحد شراء ١١٠ ين ياباني. أو ٥٦٪ من الجنيه الإسترليني. أو ٨٣٪ من اليورو. وفي أوائل ومنتصف ثمانينيات القرن العشرين. كانت قيمة الدولار أعلى. وكان الأمريكيون يحصلون على صفقات حقيقية عندما يسافرون إلى أوروبا. أما في مطلع القرن الحادي والعشرين. ومع ضعف الدولار الأمريكي. صار السفر إلى أوروبا مكلفا للغاية بالنسبة للمواطنين الأمريكيين. فما الذي يجعل عملة بلد تساوي أكثر من عملة بلد آخر؟ إنها العلاقة القديمة بين العرض والطلب. ويجب أن يضع المتعاملون في العملة الأجنبية العوامل الأربعة التالية في اعتبارهم عند محاولة التنبؤ بدوران عملات دول العالم:

- **الطلبات التجارية على العملة لسداد أثمان السلع والخدمات**

عندما تحتاج الولايات المتحدة إلى شراء خمر فرنسية. يبيع المستوردون الدولارات الأمريكية ويشترون اليورو للسداد بالعملة الأوروبية.

- **الطلبات على العملة لاستخدامها في الاستثمارات الجذابة**

أسعار الفائدة النسبية العالية في الولايات المتحدة تشجع الأجانب على شراء السندات.

المعدل الأمريكي النسبي المرتفع للنمو الاقتصادي يشجع الأجانب على شراء الأوراق المالية.

- **الحاجة إلى ملاذ آمن في أوقات التقلبات**

في أوقات الحرب أو الفوضى، ينشد المستثمرون عملات الحكومات المستقرة. فإبان حرب الخليج عام ١٩٩١ مثلاً، كان المستثمرون يشترون الدولار الأمريكي اعتقاداً منهم أن الولايات المتحدة ستزدهر أكثر من البلدان الأخرى في ظل المناخ غير المستقر. أما بعد حرب العراق عام ٢٠٠٣، كان المستثمرون يشترون اليورو.

- **انخفاض التضخم بالمقارنة بالبلدان الأخرى**

في عام ١٩٨٧، بلغ معدل التضخم في أمريكا ٣.٦٪، في حين كان معدل التضخم في لبنان ٧٢٣٪، وهو ما كان يعكس فوضى الحرب الأهلية هناك. وكان المستثمرون اللبنانيون بطبيعة الحال يريدون الاحتفاظ باستثماراتهم بالدولار الأمريكي لأن قيمة الليرة اللبنانية كانت تتآكل بسرعة. وتصف نظرية تكافؤ القوة الشرائية طريقة تسوية قيم العملات أمام بعضها البعض بسبب التضخم. فإذا كان التضخم ببلد ما أعلى منه ببلد آخر، فإن عملته حينئذ تتعدل بالنزول لتعويض الخسارة السنوية للقيمة. وخلال الحرب الأهلية اللبنانية في عامي ١٩٨٦ و ١٩٨٧، انخفض سعر الصرف من ٣٨ ليرة للدولار إلى ٤٩٦ ليرة للدولار، أي بخسارة قدرها ٨٦٪ لتعويض خسارة التضخم. وفي عام ٢٠٠٤، كان الدولار يساوي ١٥١٠ ليرة لبنانية نتيجة لاستمرار التضخم والتقلب السياسي.

تحركات سعر الصرف حاسمة للشركات العاملة في التجارة الدولية. فإذا تغيرت أسعار الصرف بين توقيت توقيع العقد وسداد قيمته، فإن تقلبات العملة يمكن أن تقضي على الأرباح المتوقعة. تصور إذا أراد مزارع أن يبيع ما قيمته دولار أمريكي واحد من لحم البقر إلى اليابان. بسعر صرف عام ٢٠٠٤، يمكنه أن يطلب ١١٠ ين ياباني، متوقعاً ربحاً بنسبة ٥٪. ولكن عند تقاضيه المبلغ، كان نفس الدولار الواحد يساوي ١٥٠ يناً بسبب سعر الصرف. فرغم أن المدفوعات بالين كانت ستظل ثابتة عند ١١٠ ين، فإن

تقلب العملة كان سيتسبب في خسارة قدرها ٣٦٪ في القوة الشرائية للدولار الأمريكي. وتستخدم الشركات والأفراد أسواق العقود والخيارات لتعويض أو التحوط للخسائر في هذا النوع من معاملات العملات. وهذا لا يختلف عن تحوط خيارات الأسهم المبين في فصل الماليات.

نظم سعر الصرف

أسعار الصرف تحكمها نظم سعر الصرف بالبلد المضيف. ففي ظل سعر صرف عائم. يمكن لقيمة عملة البلد أن تتحرك بحرية بناء على العوامل المبينة فيما سبق. وفي ظل نظام سعر صرف ثابت. تحاول الحكومة المضيفة تغيير سعر الفائدة. أو شراء وبيع العملات الأجنبية للحفاظ على قيمة ثابتة أمام الدولار الأمريكي أو اليورو أو سلة عملات. ويسمى هذا ربط قيمة عملة بأخرى. وفيما بين عامي ١٩٤٥ و ١٩٧١. بموجب نظام بريتون وودز. تم ربط الدولار الأمريكي أمام كمية معينة من الذهب. وتم ربط كافة العملات الأخرى بالدولار الأمريكي. وقد انتهى ذلك النظام عام ١٩٧١ عندما قررت كثير من البلاد السماح بتعويم عملاتها.

لا تستطيع البلاد أن تفعل ما تريد بعملاتها؛ فهناك مفهوم يسمى الثلاثية المستحيلة يقول بأن أي حكومة لا تملك سوى خيارين من الخيارات الثلاثة التالية:

سياسة نقدية مستقلة

أسعار صرف ثابتة

غياب الضوابط الرأسمالية

على سبيل المثال. إذا اختار بلد ما سعر صرف ثابتاً. وجب عليه أن يتخلى عن اتباع سياسة نقدية مستقلة. أو يفرض ضوابط رأسمالية للحفاظ على ثبات ارتباط عملته أمام العملة المستقلة الأخرى. وإذا قرر بلد الحفاظ على ارتباط العملة في فترات متقلبة. فإن الاحتفاظ بسعر صرف ثابت يصير مكلفاً. وعندما يبدأ النظام الثابت في الفشل كما حدث في المكسيك عام ١٩٩٤، وجنوب شرق آسيا عام ١٩٩٨. تحدث "أزمة" عملة مع انخفاض العملات إلى مستوياتها الحقيقية مما يتسبب في تعطيل التجارة والاستثمار.

تحليل البلاد

تدرس كليات الأعمال لطلابها ما يجب أخذه في الاعتبار عند محاولة التنبؤ بمستقبل بلد ما. وحيث إن كليات ماجستير إدارة الأعمال تطمح إلى تخريج رؤساء شركات كبرى متعددة الجنسيات. فلابد لها من إعداد قادة الصناعة المستقبليين لتقييم فرص الاستثمار في الخارج.

تحليل البلد. على النحو الذي طورته كلية هارفارد للأعمال. عبارة عن عملية من أربع خطوات تحاول تنظيم كافة البيانات الاقتصادية. والاجتماعية. والسياسية. والجغرافية المتاحة لوضع الاستراتيجية.

١. تحليل الأداء السابق

المعايير الخارجية: ميزان المدفوعات، أسعار الصرف

المعايير الداخلية

عام: إجمالي الدخل القومي، التضخم، التوظيف

جانب العرض: أسعار الفائدة، الاستثمار، الطاقة

جانب الطلب: الاستهلاك، توزيع الدخل

الجانب الاجتماعي: الهجرات البشرية، النمو السكاني، التعليم

٢. تعيين استراتيجية البلد

الأهداف: الاستقلالية، الإنتاجية، العدالة

السياسات: مالية، نقدية، تجارية، اجتماعية

٣. تحليل البيئة المحيطة بالبلد

طبيعية: الحجم، السكان، الجغرافيا

سياسية: نوع الحكومة، الاستمرار، الفساد، الزعماء

المؤسسات: الأجهزة الحكومية، الأعمال، العمل، الديانة، الزراعة

أيديولوجية: دور الحكومة، الأسرة، الثقافة، الفردية

دولية: المميزات التجارية، التنافسية

٤. إعداد التنبؤ بناءً على الخطوات من ١ إلى ٣

دعنا نأخذ بلداً غارقاً حتى أذنيه في أزمة سياسية. ولتكن على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٠. افترض أنك في عام ١٩٩٠. وأنك مصرفي

سويسري تعمل لدى بعرف زيوريخ واسمك فرانز داننجر. وتدرس ما إذا كان من الضروري أن تستثمر أموال عملائك في الولايات المتحدة في إطار محفظتك المالية. فيما يلي نورد بوجه عام نوعية التحليل الذي سيجريه حامل ماجستير إدارة الأعمال حتى يتخذ قراره.

١. تحليل الأداء السابق للولايات المتحدة

المعايير الخارجية: في عام ١٩٩٠، انخفض العجز التجاري الأمريكي من ١٥٠ مليار دولار في عام ١٩٨٧، وهو مستوى ضخم، إلى ٦٠ مليار دولار، وأظهر الدولار الأمريكي ضعفا طفيفا لكن ثابتا أمام العملات الرئيسية الأخرى، وتم تثبيت التضخم عند مستوى منخفض مقداره ٢-٥٪ على مدى السنوات الخمس الماضية مع وجود مؤشرات ضئيلة على احتداده، وبالمثل فقد تم الاحتفاظ بالبطالة عند مستوى منخفض بين ٥ و ٦٪ سنويا.

المعايير الداخلية: زاد إجمالي الدخل القومي زيادة بطيئة مقدارها ١٪ في اقتصاد حجمه ٥.٤ تريليون دولار، وهو الأكبر في العالم، حيث يعادل ضعفي حجم اقتصاد اليابان، وأربعة أضعاف حجم اقتصاد ألمانيا، وسبعة أضعاف حجم اقتصاد المملكة المتحدة.

جانب العرض: أسعار الفائدة في انخفاض مطرد مع سعر إقراض تفضيلي مقداره ٨-٩٪، وهي تعتبر مرتفعة نظرا لانخفاض مستوى التضخم.

جانب الطلب: أظهر الاستهلاك الشخصي نموا ضئيلا لكن ثابتا بنسبة ٦٪ في عام ١٩٩٠، وتوزيع الدخل بين السكان غير مستو، والأقليات السكانية تشارك في سوق العمل بنسبة مئوية أقل منها في الماضي.

الجانب الاجتماعي: لم تشهد البلاد زيادة أو نقصا كبيرا في عدد السكان، معدل المواليد منخفض، والنمو السكاني يقترب من الصفر، وهي سمة لأمة صناعية مزدهرة، التعليم الحكومي متاح لجميع الأطفال، ولكن الأمية مشكلة يعاني منها كثير من الطلاب والكبار.

من خلال تلك المجموعة من الإحصائيات، تخلص إلى أن اقتصاد البلد راكد، وهو يعاني من بعض المشكلات دون وجود أي مشكلة عنيفة. بعد أن صارت بحوزتك بعض المعلومات التاريخية، تتمثل خطوتك التالية في معرفة إلى أين يريد أن يأخذ الزعماء الأمريكيون الأمة الأمريكية.

٢. تعيين استراتيجية أمريكا

الأهداف: الولايات المتحدة معروفة بزعامتها في الشئون العالمية. وبعد الركود في عامي ١٩٨١ و ١٩٨٢. ركز الساسة ورجال الأعمال على جعل قاعدة الأمة الصناعية أكثر إنتاجا. فزادت إنتاجية المصانع بنسبة ٣.١٪ سنويا منذ عام ١٩٨٣ نتيجة للأتمتة. والممارسات الإدارية الجديدة. وتسريح العمال. ولم تجعل القيادة في واشنطن من العدالة الاقتصادية أولوية. ويتحدث القادة عن اقتصاد التساقط أو نظرية انتقال فوائد الاستثمارات. وهي نظرية تقترح أنه إذا كان أداء الاقتصاد جيدا. فسوف يشارك فيه الجميع في النهاية.

السياسات: سياسات الإنفاق التي تنتهجها السلطتان التشريعية والتنفيذية تواصل إظهار قليل من الكبح المالي في عام ١٩٩٠. ويبقى مستوى العجز في الموازنة مرتفعا عند ٢٢٠ مليار دولار. حيث تمخض عقد كامل من الإنفاق الزائد عن قدر مقلق من الدين الإضافي يبلغ ٢ ترليون دولار. وفي عام ١٩٩٠. تم إنفاق ١٤ سنتا من كل دولار اتحادي على سداد الفائدة على الدين. السياسة النقدية التي يسيطر عليها الاحتياطي الاتحادي المستقل تظهر كبحا كبيرا من خلال وضع حد لعرض النقود مما أدى إلى الحفاظ على انخفاض التضخم. ولكن مع ارتفاع أسعار الفائدة. لأن الأمة تعتبر نفسها أمة تدعم التجارة الحرة. فإن الحكومة الاتحادية لا تتبع سياسة تجارية رسمية. ويتم التعامل مع المسائل حالة بحالة.

٣. تحليل البيئة المحيطة بالولايات المتحدة:

الطبيعية: الولايات المتحدة واحدة من أكبر بلدان العالم. وهي غنية بالموارد الطبيعية ولكنها تحتاج إلى استيراد النفط ومعادن أخرى.

السياسية: الحكومة الأمريكية تعتبر الديمقراطية الدستورية الأكثر استقرارا في العالم. وهي جمهورية اتحادية تتقاسم السلطة فيها حكومة مركزية وحكومات الولايات الخمسين. الفساد موجود. ولكن يقظة الصحافة تبقيه عند حده الأدنى.

المؤسسات: الولايات المتحدة أمة صناعية متقدمة. والبنية التحتية للأجهزة الحكومية. والأعمال. والدين. والزراعة موجودة وتعمل مثل معظم البيروقراطيات المتقدمة.

الأيديولوجية: الولايات المتحدة تنظر إلى الحكومة باعتبارها خادما للشعب. ويعطي دستورها للأفراد إعلاناً صريحاً لحقوق المواطنين لا يمكن أن تحرمهم الحكومة منه. ثقافة الولايات المتحدة هي انعكاس لكثرة الهجرة واقتصادها الرأسمالي. وهي بلد متنوع. وهناك طابع مشترك يسود هذا المجتمع هو الاحترام العميق للثروة المادية.

الدولية: تلعب الولايات المتحدة باعتبارها أكبر سوق استهلاكية في العالم دورا مهيمنا في التجارة الدولية. ومع استقرار الدولار وانخفاض التضخم. فإنها تستمر كاقتصاد قوي.

٤. إعداد التنبؤ واتخاذ القرار الاستثماري

بوصفك فرانز داننجر. قد يكون تحليلك وتنبؤك على النحو التالي: الولايات المتحدة -كما هي الحال مع سويسرا- بلد صناعي مستقر يمر بفترة من النمو البطيء في دورة أعمالها. أقترح أنا فرانز داننجر أن نبقي نحن مصرف زيورخ على نشاطنا في الاقتصاد الأمريكي وعلى استثماراتنا في أسواق الأوراق المالية والسندات الأمريكية. فأنا لا أرى ملاذاً آمنا أفضل منها لأموال عملائنا. ولكنني أعتقد أن الولايات المتحدة ستدخل فترة ركود لمدة عامين في ١٩٩٠ وسوف تشهد ازدهاراً بطيئا على مدى ممتد.

أليس ذلك التنبؤ من حامل لماجستير إدارة الإعمال مبهرا من واقع التجربة؟

لو أن فرانز يريد التوصل إلى عدة تنبؤات حول المستقبل. فإن حملة الماجستير يسمون ذلك تحليل السيناريوهات. ونفس الحقائق التي تدعم التنبؤ بالركود يمكنها أيضا أن تدعم سيناريو انتعاش اقتصادي أو أزمة اقتصادية في الولايات المتحدة. ينبغي على المدير الذكي أن يضع خطط طوارئ في حالة بدء تطور واحد من هذه السيناريوهات البديلة.

تحليل البلاد عبارة عن أداة متعددة الأغراض توفر وسيلة لفرز أطنان البيانات الاقتصادية المتاحة حول بلد ما. وأنت بصفتك خريجاً جديداً يحمل درجة ماجستير إدارة الأعمال تمتلك الآن الإطار الذي يستخدمه المخططون الاستراتيجيون العالميون في غرف مجالس إدارة الشركات متعددة الجنسيات والذي تستخدمه دوائر التحليل الاقتصادي بأرقى مؤسسات الاستثمار في العالم.

مراجعة للاقتصاديات

تعلمنا في هذا الفصل أن الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي ليسا بذلك القدر من التعقيد إذا كنت ترغب في الاكتفاء بمعرفة أساسيات ماجستير إدارة الأعمال.

الاقتصاد الجزئي: العرض يساوي الطلب عند سعر توازني. يحاول المستهلكون تقليل تكاليف الفرصة البديلة إلى أدناها وتعظيم المنفعة والأرباح الحدية. فإن استجابوا للتغيرات السعرية فإنّ الاقتصاد يصف سلوكهم بالمرونة.

الاقتصاد الكلي: الكينزيون يفضلون إنفاق الحكومة والمستهلكين. أما فريدمان وأصدقاؤه النقديون فيؤمنون بضبط عرض النقود. ويبدو أن كلا المعسكرين لديهما مبرراتهما المقبولة. ولكن أيا منهما لا يحتكر تفسير كيفية سير الاقتصاد. على أي حال. العرض يساوي الطلب عند سعر توازني. وهما إلى حد ما متفقان على هذا.

الاقتصاد الكلي العالمي: ترصد اقتصادات العالم أنشطتها باستخدام محاسبة ميزان المدفوعات. فإذا كان أداؤها جيدا يبقى التضخم منخفضا. ويبقى النمو الاقتصادي ثابتا. وتظل الاحتياطيات الأجنبية عالية. وتحافظ العملة المحلية على قيمتها. وإن كان غير ذلك. فإن البلد قد ينتهي به الحال إلى مستنقع اقتصادي مثل لبنان. إذا أردت أن تصبح عرافا وأردت التنبؤ إلى أين يتم تسيير بلد من البلدان. فلتستخدم إطار تحليل البلاد للتوصل إلى هذا التنبؤ.

النقاط الأساسية للاقتصاد

الاقتصاد الجزئي: دراسة السلوك الاقتصادي للفرد. والأسرة. والشركة. والصناعة.

الاقتصاد الكلي: دراسة سلوك اقتصادات بأكملها.

التوازن: نقطة عندها تتساوى الكمية المعروضة مع الكمية المطلوبة. ويتحدد سعر مقبول من الطرفين.

الإيراد الحدي والتكلفة الحدية: الإيراد والتكلفة المضافان الخاصان بإنتاج وبيع وحدة إضافية واحدة.

المرونة: التغير في سلوك طلب المشترين نتيجة للتغيرات السعرية.

هياكل السوق: تتحدد البيئة التنافسية في أي صناعة من خلال عدد البائعين وخصائص المنتج.

النظرية الكينزية: الإنفاق والاستهلاك هما المحركان الرئيسيان للاقتصاد.

النظرية النقدية: حجم عرض النقود ونموها يحددان نمو الاقتصاد. المال هو الذي يشغّل العالم.

إجمالي الناتج القومي: الكمية الإجمالية من السلع والخدمات النهائية التي ينتجها اقتصاد ما على مدى فترة زمنية معينة.

مضاعف الإنفاق: الأثر الاقتصادي لتدفق المال المتداول في اقتصاد ما. أي أن الإنفاق من قبل شخص هو دخل لآخر.

السياسة المالية: سياسة الإنفاق التي تنتهجها حكومة ما.

السياسة النقدية: السياسة التي تنتهجها حكومة ما لضبط عرض النقود وأسعار الفائدة.

آدم سميث: عالم الاقتصاد الذي كتب عن "اليد الخفية" للرأسمالية في كتابه عن ثروة الأمم The Wealth of Nations في عام ١٧٧٦.

آرثر لافر: عالم اقتصاد من ثمانينيات القرن الماضي طور منحنى لافر الذي يوضح أن انخفاض المعدلات الضريبية ينتج عنه ارتفاع الإيرادات الضريبية.

ميزان المدفوعات: بيان تدفق العملة الأجنبية إلى بلد ومنه.

تحليل البلاد: إطار منهجي لتنظيم البيانات الاقتصادية والتوصل إلى تنبؤات حول فرص نمو أمة من الأمم.

اليوم ٩

الاستراتيجية

موضوعات الاستراتيجية

- نموذج العناصر السبعة
- سلسلة القيمة
- استراتيجيات التكامل والتوسع
- تحليل الصناعة
- الاستراتيجيات التنافسية
- الإيماء
- استراتيجيات إدارة المحافظ
- العولمة
- التعاون
- التدرج

الاستراتيجية هي المقرر الأكثر إثارة في منهاج ماجستير إدارة الأعمال لأنها تعطيك الفرصة لاستخدام كافة مهاراتك الجديدة. ويصر معظم الأساتذة على تدريس الاستراتيجية بعد الانتهاء من معظم المقررات الجوهرية لأنها تتطلب دراية بكافة فروع الماجستير الدراسية. تضع دروس الاستراتيجية الدارسين في مقعد رئيس مجلس الإدارة، وهذا شعور يروق حاملي الماجستير. وعلى حد قول أستاذي الذي كان يدرس لنا الاستراتيجية. فإن التعرض لمفاهيم الاستراتيجية يغير طريقة نظرة المرء إلى الشركات. ويشمل التفكير الاستراتيجي تحليلاً شاملاً للشركة مقارنة بصناعتها ومنافسيها وبيئة العمل على المدى القصير والبعيد. والاستراتيجية في جوهرها هي خطة الشركة لتحقيق أهدافها.

في أغلب الأحوال. نرى أن إدارات الشركات لا تعرف بوضوح ماذا تريد أو كيف تحقق هذا الذي تريده. وعندما تكون الحال هكذا. فمن الممكن لمناقشة في غرفة مجلس الإدارة أن تشبه مشهداً من "مغامرات أليس في بلاد العجائب" للمؤلف لويس كارول:

أليس: هلا أخبرتني من فضلك أي الطرق أسلك من هنا؟

قطة شيشاير: هذا يعتمد إلى حد كبير على المكان الذي تريدين الذهاب إليه.

أليس: لا يهمني كثيراً المكان.

قطة شيشاير: لا يهم إذن أي طريق تسلكين.

تحتاج أي شركة إلى خطة استراتيجية مدروسة. وإلا فإنها حتماً ستقع فريسة للسوق بدلا من أن تكون الفائز الذي يشكل هذه السوق.

الاستراتيجية كجزء من الشركة: نموذج العناصر السبعة

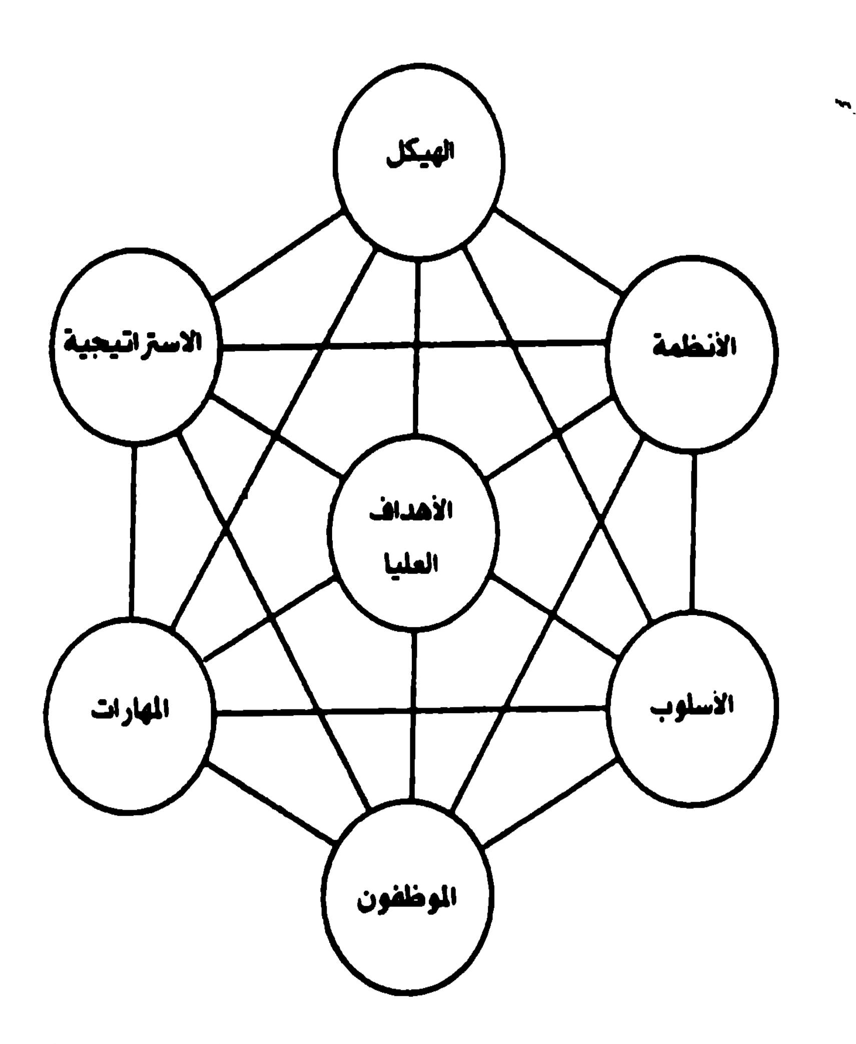
لا يمكن صياغة الخطط الاستراتيجية في الفراغ. بل يجب أن تتلاءم مع الشركات تماماً. كما يجب أن تتناسب خطط التسويق مع المنتجات. ويتميز التخطيط الاستراتيجي بمرحلتين منفصلتين هما الصياغة والتنفيذ. ويجب على المخططين الاستراتيجيين أن يضعوا التنفيذ في اعتبارهم دائماً وهم يضعون خططهم. صاغ توماس جيه. بيترز الشهير بكتابه حول البحث عن الامتياز In Search of Excellence نموذج العناصر السبعة الذي يبين ضرورة دمج الاستراتيجية في نسيج المؤسسة. والواقع أنه صاغه بالاشتراك مع روبرت دابليو. ووترمان، وجوليان آر. فيليبس. ولكن بيترز -وهو متحدث مفوّه- عادة ما يُعزى إليه معظم الفضل في ذلك. ويوفر نموذجهم هيكلاً تُدرس من خلاله الشركة بأكملها بحيث يمكن تشخيص مشكلاتها ووضع استراتيجية وتنفيذها. فإذا كانت الاستراتيجية تتطلب إعادة تنظيم جذرية. سميت إعادة الهندسة. وإلا فإنها تسمى عبثاً تنظيمياً. والعناصر السبعة كالتالي:

- الهيكل
- الأنظمة
- المهارات

- الأسلوب
- الموظفون
- الأهداف العليا/القيم المشتركة
- الاستراتيجية

يوضح الشكل التالي "تعدد" و"ترابط" العناصر التي تؤثر على قدرة الشركة على التغير. كما يحتوي على سمة بارزة أخرى هي "عدم وجود نقطة بداية أو هرم ضمني". وفي أي شركة. هناك عوامل مختلفة يمكنها أن تحرك الأعمال. كما أنه في أي شركة "ممتازة". تكمل كل هذه العناصر بعضها البعض وتسعى باستمرار إلى تحقيق هدف

نموذج العناصر السبعة



تمت إعادة الطباعة من Business Horizons، يونيو ١٩٨٠. حقوق الطبع محفوظة لـ Foundation for the School of Business في جامعة إنديانا. تم استخدامه بتصريح.

الشركة. وهذا لا يختلف بحال عن خطة التسويق التي يجب أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومتعاونة فيما بينها كما أوضحنا في الفصل ١. يعد نموذج العناصر السبعة أداة مفيدة لتنظيم الأفكار لأجل تحديد المشكلات المعقدة والتعامل معها بفعالية.

إذا كنت تذكر النموذج التنظيمي الأساسي الذي أوردناه في فصل السلوك التنظيمي، فإن نموذج العناصر السبعة سيبدو لك مألوفاً، فواضعو نظريات الاستراتيجية يستعيرون أفكارا ومفاهيم من أفرع ماجستير إدارة الأعمال الأخرى ويدمجونها. فيما يلي نقدم نفس العناصر السبعة ولكن مع بعض الإضافات والحذف.

الهيكل: يؤثر هيكل المؤسسة على تخطيطها الاستراتيجي وقدرتها على التغير. وكما أوضحنا في فصل السلوك التنظيمي، فإن هيكل الشركة قد يكون ذا تركيز على العميل أو تركيز جغرافي. على سبيل المثال، إذا قررت شركة تغيير استراتيجيتها لتصبح أكثر استجابة لعملائها فهي ربما تحتاج إلى تبني هيكل عملاء من شأنه أن يوجه كافة مهارات الشركة لتلبية حاجات العملاء الخاصة. وفي حالة مصنع للآلات الكهربية، قد تتطلب المنافسة تغييرا من الشكل الوظيفي الذي يفصل بين التصنيع، والمبيعات، والماليات إلى شركة ذات قسمين من العملاء، حيث يخدم القسم الأول المستهلكين المنزليين والثاني يخدم العملاء الصناعيين. هاتان الشريحتان السوقيتان لديهما حاجات مختلفة يمكن خدمتهما بفعالية كبيرة من خلال قسمين أكثر تركيزا. وفي مواقف خاصة، يمكن وضع هيكل مؤقت -مصفوفة مثلاً- لتشكيل فرق مشروعات ماهرة في تطوير منتجات جديدة.

الاستراتيجية: تشير الاستراتيجية إلى الأفعال التي تخططها الشركة استجابة أو توقعا للتغيرات في بيئتها الخارجية وعملائها ومنافسيها. وطيف الاستراتيجيات التي يمكن للشركة استخدامها هو محل تركيز هذا الفصل.

الأسلوب: يبدو هذا العنصر كإضافة جديدة إلى النموذج التنظيمي الأساسي ولكنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة. وتشير الثقافة أو الأسلوب إلى مجموع السلوكيات، والأفكار، والاعتقادات، والرموز التي تنقل عبر الشركة على مر الوقت. ونظراً لصعوبة تغيير الثقافة المتأصلة بالشركة، فمن المهم أن تضعها في اعتبارك عند تطوير استراتيجية جديدة. فإذا

كانت إحدى شركات المنتجات الاستهلاكية ذات نزعة محافظة، فلابد من إقناعها بما لا يدع مجالاً للشك بفعالية منتج جديد أو قدرته على النجاح. تاريخياً، كانت بروكتر آند جامبل في الفئة بطيئة الابتكار، ولكن سلوكها بدأ يتغير مؤخراً. حيث ظلت الشركة تسوق منعم الأقمشة باونس تسويقاً تجريبياً على مدى سنوات قبل تقديمه في كل أنحاء البلاد. ولكنها الآن، على عكس ذلك، تطلق منتجات جديدة في غضون شهور.

الموظفون: بدون العنصر البشري، لا توجد شركة. ويعني بيترز بالموظفين أنظمة الموارد البشرية التي تشمل التقييمات، والتدريب، والأجور، والأشياء غير الملموسة مثل تحفز الموظفين وروحهم المعنوية وموقفهم. فمع وجود قوة عاملة ذات تحفز، تستطيع الشركات التكيف والمنافسة. وغالبا ما تتجاهل الإدارة العليا هذا العنصر لأنها تشعر أنه غير مهم من ناحية وأنه عاطفي أكثر مما ينبغي من ناحية أخرى. والموقف الشائع هو "دع دائرة الموارد البشرية تتعامل مع هذا". إلا أن هذا العامل غير القابل للقياس أساسي لأن الشركات لن تمتلك القدرة على النجاح بدون تعاون موظفيها.

المهارات: ثمة شيء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات، وهو القدرات، والمواهب التي تمتلكها الشركة. وقد تتراوح المهارات بين قدرة موظف على التحدث بالأسبانية، وفهم الإحصائيات، والمعرفة بالكمبيوتر على سبيل المثال. وهناك شركات معينة قوية في مجالات بعينها. دو بونت، وثري إم مثلاً معروفتان بقدراتهما الممتازة في مجال البحوث والتطوير. في حين تكمن نقطة قوة آي بي إم، وجنرال إلكتريك في قدرتهما على توفير خدمة دعم أرقى لمنتجاتهما. والشركات الدولية تحتاج إلى أشخاص يتمتعون بمهارات لغوية، ومعرفة متعمقة بالثقافات والعادات الأخرى. أمريكان إكسبريس مثلاً تكتسب هذه المهارات بتعيين مواطنين حسني الاطلاع في الأسواق التي تتنافس فيها.

الأنظمة: تتمثل أنظمة الشركة في الإجراءات -الرسمية وغير الرسمية- التي تعمل بها الشركة وتجمع بها المعلومات. كما ذكرت فإن بيترز يعتبر الأنظمة ذات الصلة بالأفراد جزءاً من الموظفين. ويهتم بيترز في هذا العنصر بالأنظمة التي تخصص وتراقب الأموال والمواد وتجمع المعلومات.

عندما تواجه إحدى الشركات تحدياً كبيراً في السوق، يجب أن تحصل الإدارة على بيانات تفصيلية حول عملياتها، وعملائها، ومنافسيها لتحديد خطورة الموقف. وتوفر أنظمة المحاسبة الإدارية البيانات التشغيلية الخاصة بالإنتاج والتكاليف. وتوفر بحوث التسويق وأنظمة مراقبة المبيعات معلومات حول العملاء. وتتيح أنظمة المعلومات التنافسية القدرة على استبصار ما تعكف عليه الشركات الأخرى.

الأهداف العليا: هذا العنصر الأخير يقع في قلب المؤسسة. ووفقا لبيترز. فإن "كلمة عليا تعني على درجة عالية". والأهداف العليا هي المفاهيم الموجهة والمرشدة (أيْ القيم. والطموحات التي غالباً ما لا تكون مكتوبة) التي تتجاوز البيانات التقليدية لأهداف الشركة. "الأهداف العليا هي الأفكار الأساسية التي تقوم عليها الشركة". على سبيل المثال. كتب بيترز في عام ١٩٨٠ يقول إن هدف هيوليت-باكارد الأعلى هو وجود "موظفين ابتكاريين على كافة مستويات المنظمة". أما هدف ثري إم الأعلى فكان إنتاج "منتجات جديدة" بينما كان هدف آي بي إم "خدمة العملاء".

بيانات الرسالة: غالبا ما يرد ذكر بيانات الرسالة عندما تتحدث الشركات عن أهدافها. وبيان الرسالة يجب أن يكون بيانا قصيرا وموجزا بالأهداف والأولويات. ولكن المؤسف أنها غالباً ما تكون عبارة عن وثائق طويلة وباهتة ومملة. وعند عودة كبار المسئولين التنفيذيين بعد حضور برامج تنفيذية مكلفة بإحدى الكليات العشر الكبرى. كثيراً ما يشكلون فريقا خاصاً لإعداد بيان الرسالة. أو يستأجرون استشاريا لهذا الغرض. وتنطوي هذه الخطوة على قدر كبير من التقليد. فإذا ضمّنت إحدى الشركات تقريرها السنوي بيان رسالة. فإن جميع منافساتها تتصرف كما هو متوقع. وتبتكر بيان رسالة. التقارير السنوية لكل من كرايسلر وكامبل تحتوي على بيانات رسالة مكتوبة بإتقان:

> الهدف الرئيسي لكرايسلر هو رضا العملاء من خلال التفوق في الهندسة، والمنتجات المبتكرة، والجودة الرفيعة، والخدمة الأفضل. وفي هذا كله، نعمل كفريق واحد". (١٩٨٨)

> تبدأ كافة أنشطة كامبل بتركيزنا على المستهلكين. وتتمثل أهدافنا في تعظيم الربح، وقيمة المساهمين بتسويق منتجات غذائية استهلاكية لها الصدارة في الجودة والقيمة، وفي احتلال والدفاع عن المركز الأول أو الثاني في كل فئة نافس فيها. (١٩٨٩)

كانت لكلتيهما أهداف واضحة. حيث كانت كرايسلر تركز على رضا العملاء، بينما كان هدف كامبل هو رضا المساهمين. ويتم توخي الحرص عند صياغة بيان الرسالة لمخاطبة الجمهور الأكثر أهمية في ذلك الحين. ففي حالة كرايسلر، كان أداء الشركة جيداً وسعر سهمها مرتفعاً. وكانت الشركة تركز على تحقيق مبيعات أكثر. أما كامبل -التي كانت تسيطر عليها عائلة دورانس- فقد صاغت بيان رسالتها حينما كان يقال إنها تدار لمصلحة العائلة فحسب لا لمصلحة عموم المساهمين. كما تراجع سعر سهمها مقارنة بمكاسب شركات الأغذية الأخرى. بالتالي فإن كامبل كانت تسعى إلى استرضاء وول ستريت في بيان رسالتها بذكرها "قيمة المساهمين" وزيادة الربحية. واصلت كرايسلر نجاحها. وفي عام ١٩٩٨، استحوذت عليها ديملر بنز. بينما استمرت كامبل في التخلف عن منافسيها في الصناعة. وبعيداً عن الأساليب السياسية التي تدخل في صياغة بيان الرسالة، فإن مثل هذا البيان يمكن أن يكون بديلاً مفيداً عن الهدف الأعلى للشركة إذا لم يكن لديها مثل هذا الهدف.

مثال على نموذج العناصر السبعة

عندما تعمل كافة العناصر السبعة معا بانسجام، يمكن أن تصبح الشركة منافساً مرعبا. ويجوز القول بأن النجاح المبكر لشركة آبل كمبيوتر نبع من توازن عناصرها السبعة؛ فقد كان لديها أسلوب وطد دعائمه مؤسساها لمبادرات الأعمال يجتذب ألمع الموظفين وأكثرهم إبداعا وموهبة. ومن خلال المهارات التكنولوجية الرائدة التي كان يمتلكها هذان المؤسسان، فإنهما نظما آبل على شكل هيكل مصفوفة فضفاضة يتلاءم مع شخصيات الأفراد، ومهمة إبداع منتجات جديدة. كما طورت آبل أنظمة تعزيز لمكافأة الابتكار ومتابعة العمليات. وكانت مكافآت الشركة تدعم قيمها المشتركة المتمثلة في العمل الجماعي، والمتعة لتحقيق هدفها الأعلى، وهو إيجاد أفضل جهاز كمبيوتر صديق للمستخدم في كل بيت. أما استراتيجية آبل فكانت إيجاد نظام حصري صديق للمستخدم في البيت والمدرسة وأسواق الجرافيكس. كانت جميع العناصر السبعة منسجمة تماماً مع بعضها البعض، وكانت تتعاون فيما بينها لدعم أهداف الشركة.

بصفتك حاملاً لماجستير إدارة الأعمال، أجرِ تحليلك الخاص للشركة التي تريدها. خذ ورقة ودون قائمة بالعناصر السبعة وابدأ العمل الجاد. إن أي استشاري استراتيجي يحمل ماجستير إدارة الأعمال سيفعل نفس الشيء الذي يمكنك أن تفعله الآن تماماً بواسطة نموذج العناصر السبعة. ولكن المكتب الاستشاري سيرفق الدراسة برسومات كمبيوتر مزخرفة. ويضعها في غلاف. ويطلب من شركتك ثروة صغيرة في المقابل.

سلسلة القيمة والتكامل

عندما يبدأ حامل الماجستير في التحليل الاستراتيجي لشركة من الشركات. فإن واحدا من الأسئلة الأولى يجب أن يكون "في أي مجال تعمل الشركة؟". وهذا السؤال يساعد في الإجابة عليه مفهوما سلسلة القيمة والتكامل.

سلسلة القيمة

بعد الإجابة عن السؤال الأساسي. الخطوة التالية التي يتعين على المحلل الاستراتيجي اتخاذها هي تقدير القيمة التي تضيفها الشركة إلى منتجاتها. سلسلة القيمة لصناعة الملابس تبدو على النحو التالي:

الصوف ←—— الألياف ←—— الغزل ←—— القماش ←—— الملابس ← التوزيع ←—— بيع التجزئة ←—— المستهلك

عند كل حلقة من السلسلة. يضيف المشارك في القناة قيمة إلى المنتج مع سيره في طريقه نحو المستهلك. أولاً لابد من إنتاج المواد الخام. أو حصادها. أو استخراجها. ثم يتم تأليف عوامل الإنتاج تلك -أي الصوف والقطن والكيماويات- لتصنيع الملابس. وما أن يتم إنتاج هذه الملابس. يتعين على المسوقين ترويجها. وعلى الموزعين نقلها. وعلى تجار التجزئة بيعها للمستهلك.

التكامل

التكامل الأمامي والخلفي: يمكن للشركة أن تؤدي مهامها عند أي حلقة من سلسلة القيمة. فعندما تعمل الشركة في مناطق في أدنى سلسلة القيمة. يقال إنها متكاملة أمامياً نحو المستهلك. على سبيل المثال. إذا زرع صاحب بستان فاكهته وباعها إلى الجمهور. فسوف يعتبر متكاملا أماميا نحو المشتري. ويمكن لهذا المزارع أن يقرر البيع بسعر أقل من سعر متجر البقالة أو البيع بسعر متجر البقالة وتحقيق الربح الإضافي.

إذا كانت إحدى المنشآت تعمل في مناطق أقرب إلى المواد الخام. فإنها توصف حينئذ بأنها متكاملة خلفيا. فشركة إنترناشونال بيبر التي تمتلك غاباتها ومنشآتها الخاصة لتصنيع الورق تصنف على أنها متكاملة خلفياً.

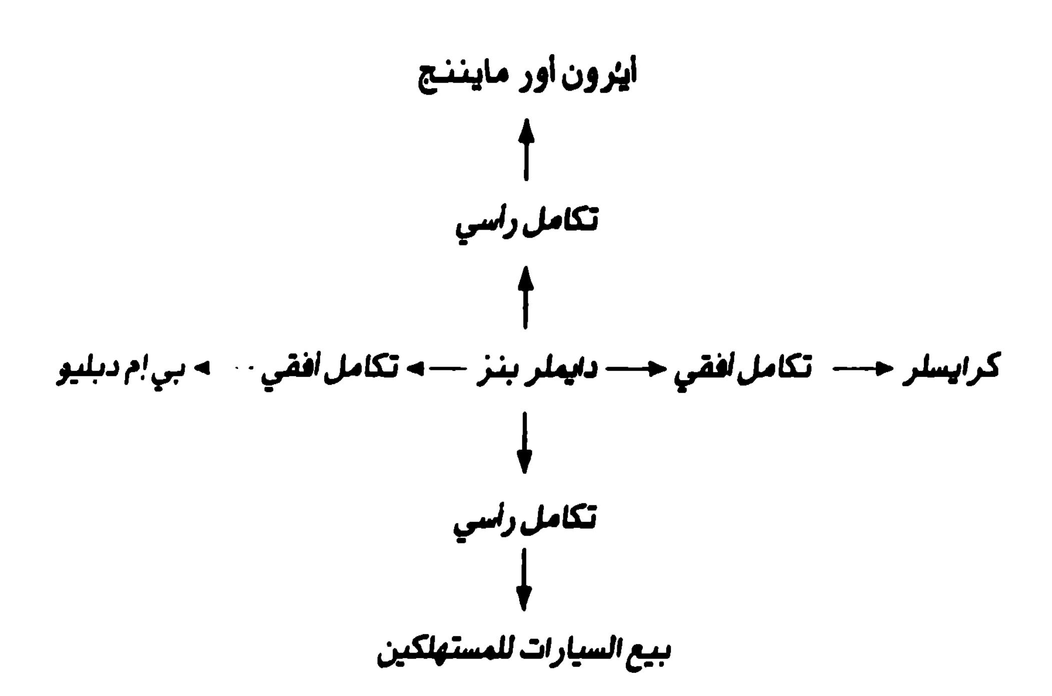
ومن الممكن النظر إلى شركة ما باعتبارها متكاملة أمامياً أو خلفيا بناء على النقطة التي ينظر عندها إلى هذه الشركة في سلسلة القيمة. فإذا كنت تعتبر صاحب البستان مزارعا في الأصل. فربما ترى عمله متكاملا أماميا نحو طرف السلسلة المتمثل في بيع التجزئة. أما إذا كنت تعتقد أن عمله الرئيسي هو بيع الفاكهة بالتجزئة إلى الجمهور. فمن الممكن أن تقول إن عمله متكامل خلفياً لأنه يزرع ما يبيع. إنترناشونال بيبر متكاملة خلفيا نحو عمليات غاباتها ومتكاملة أماميا نحو أنشطتها الخاصة بتصنيع. وتوزيع منتجاتها الورقية الاستهلاكية.

زراعة الغابات ←— تكامل خلفي ←— إنترناشونال بيبر —← تكامل أمامي —← الورق الاستهلاكي

التكامل الرأسي والأفقي: يمكن أيضا النظر إلى الصناعات رأسيا وأفقيا. فمصطلح متكامل رأسيا يستخدم مع الشركات التي تشارك في مستويات عديدة بسلسلة القيمة في صناعة ما. فشركة إنترناشونال بيبر متكاملة رأسياً لأنها تمتلك كلاً من الأشجار ومصانع الورق. ويمكن لهذا المصطلح أن يصف كلاً من الشركات المتكاملة أمامياً وخلفياً. المهم هو أداء العديد من الوظائف المضيفة للقيمة من قبل شركة واحدة.

عندما اشترت ديملر بنز كرايسلر عام ١٩٩٨. استحوذت على منافس على نفس المستوى في سلسلة القيمة. وهذا يسمى التكامل الأفقي. إذ اختارت ديملر بنز ألا تنتقل

إلى نشاط آخر مضيف للقيمة، وفضلت التحرك جانبياً أو أفقياً. فلو أن ديملر بنز اشترت يو.إس ستيل، لكانت متكاملة رأسياً. وفي هذه الحالة الافتراضية. كانت ستضاف وظيفة قيمة جديدة إلى عمليات ديملر بنز التصنيعية في صناعة السيارات.



يستعرض المحللون الاستراتيجيون سلاسل قيمة الصناعات لتحديد مصادر المنافسة الحالية والمستقبلية. فعندما سعت شركات الكيماويات مثلا إلى زيادة أرباحها. تكاملت أمامياً لإنتاج منتجات ذات "قيمة مضافة" أعلى، مثل الألياف المستخدمة في صناعة الملابس والسجاد. ومع شركات مثل دو بونت. أصبحت حلقة الألياف في السلسلة أكثر تنافسية. كذلك فإن شركة ذا ليمتد أحدثت تكاملاً بين حلقات التصنيع. والتوزيع. والتجزئة في سلسلة القيمة. مطلقة العنان لنشاط أكثر تنافسية في صناعة الملبوسات التي تشهد منافسة حامية الوطيس في الأصل.

قد تسفر استراتيجيات التكامل عن مزايا واضحة مثل المدخلات المضمونة والتكاليف المنخفضة، ولكن عيوبها تشمل زيادة التعرض للركود في صناعة واحدة. لأن الشركة تضع البيض كله في سلة واحدة. فحينما ينكمش النشاط التجاري. لا تستطيع مصفاة تابعة لإكسون موبيل أن تنتزع -بشق الأنفس- امتيازات من موردي النفط إذا كان المورّد هو نفسه إكسون موبيل. على نفس النحو لا تستطيع جنرال موتورز أن تغرق عملاءها بالزيادة في مخزونها من المحركات إذا كان المستخدم الوحيد هو الشركة ذاتها.

مستويات الاستراتيجية

مصطلح الاستراتيجية مصطلح عام يصف أي تفكير ينظر إلى "الصورة الكبيرة". والاستراتيجية في واقع الأمر أكثر تعقيدا ولها ثلاثة مستويات توضع في الاعتبار هي:

الاستراتيجية الوظيفية: ما يمارس من أنشطة ذات قيمة.

استراتيجية الأعمال: كيفية خوض المنافسة. التكتيكات.

استراتيجية الشركة: أي الأعمال يجب أن أمارس؟

عندما ترتدي قبعة الاستراتيجية. لابد أن تطرح على نفسك السؤال الآتي: "على أي مستوى أرغب في التفكير؟ الوظيفي أم الأعمال أم الشركاتي؟".

الاستراتيجية الوظيفية

الاستراتيجيات الوظيفية هي طرق التشغيل والأنشطة "المضيفة للقيمة" التي تختارها الإدارة لمنشأتها. مثلاً. الاستراتيجية الوظيفية لفيليب موريس التابعة لألتريا جروب هي تقليل التكاليف بالاستعانة بأحدث تكنولوجيا المعالجة. فإذا شعرت فيليب موريس أنها رهن لمورد واحد للتبغ. فإن اتباعها لاستراتيجية وظيفية جيدة سيملي عليها استخدام موردين متعددين.

استراتيجية الأعمال

استراتيجيات الأعمال هي خطط المعارك المستخدمة لخوض غمار المنافسة في الصناعة المنخرطة فيها الشركة حالياً. وهي على مستوى أعلى من الاستراتيجيات الوظيفية. ولكن الواضح أن هناك تداخلاً بين كيفية عمل الشركة. وكيفية تنافسها. استراتيجية أعمال فيليب موريس هي التغلب على منافسيها. وملء أرفف المتاجر بعلامات مختلفة

كثيرة. والإنفاق بُبذخ على الإعلانات لترويج علاماتها. باستخدام هذه الاستراتيجيات. تحافظ شركات التبغ الكبيرة على حصصها السوقية. وتمنع المنافسين الجدد من الحصول على موطئ قدم في مجال صناعتها وعملها.

استراتيجية الشركة

تنظر الاستراتيجية الشركاتية إلى سلسلة فرص الأعمال بأكملها. فتغيير اسم شركة فيليب موريس إلى ألتريا يوضح هذا. فالاستراتيجية الشركاتية لألتريا قادتها إلى التنويع بعيداً عن منتجات التبغ. وفي اتجاه السلع الاستهلاكية. حيث استعرض المسئولون التنفيذيون بألتريا إمكانية نمو صناعة التبغ. والمناخ القانوني. وزيادة الوعي الصحي بين المستهلكين. وانتهوا إلى أنه من الحكمة أن يعملوا في صناعات "صحية" أكثر. وبأخذ تلك الاستراتيجية الشركاتية بعين الاعتبار. اشترت الشركة جنرال فودز. وكرافت. ونابسكو. وميلر بروينج. وفي عام ٢٠٠٢. غيرت ألتريا رأيها "الصحي" في ميلر وباعتها إلى ساب فتألفت شركة ساب ميلر.

استراتيجيات التوسع

يحب الأكاديميون إنشاء الرسوم البيانية للتباهي بنظرياتهم وتسهيل استخدامها. ومن بين أبسط الرسوم البيانية الاستراتيجية. مصفوفة أنسوف التي صاغها إتش. آي. أنسوف في عام ١٩٥٧. كطريقة وضحة لتصنيف مسالك توسع الأعمال. ما يحدد تصنيف الاستراتيجية هو حداثة المنتج بالنسبة إلى الشركة. وخبرة الشركة في السوق المرادة. وتتحدد "حداثة" المنتج أو السوق بمدى "حداثته" بالنسبة إلى الشركة التي تدرس الاستراتيجية وليس بعمر المنتج أو السوق نفسه.

وتكمن قوة المصفوفة في إمكانية استخدامها مع أي صناعة. وقد وضع أنسوف معجما لتوصيل الاتجاه الاستراتيجي في بضع كلمات. فإذا أرادت هيرشي فودز بيع مزيد من أصابع الشيكولاتة في الولايات المتحدة مثلاً. فستكون هذه استراتيجية تغلغل

مصفوفة أنسوف

		المنتج	
		قديم	جديد
السوق	قديم	التغلغل في السوق	تنويع متصل (تطوير منتجات)
	جديد	التوسع (تطوير أسواق)	تنويع غير متصل

مأخوذه بتصرف من Harvard Business Review. عن استعراض لـ Strategies for Diversification من كتابه إيجور أنسوف. المجلد ٣٥ رقم ٥ (سبتمبر/أكتوبر ١٩٥٧). حقوق الطبع محفوظه لعام ١٩٥٧ لـ President and Fellows of Harvard College. جميع الحقوق محفوظة.

(منتج موجود وسوق موجودة). أما إذا أرادت بيع الشيكولاتة في أوروبا الشرقية. فهي استراتيجية توسع (منتج موجود وسوق جديدة). وباستخدام استراتيجية التنويع المتصل يمكن لهيرشي أن تطور نوعا جديدا من العلك وتبيعه في الولايات المتحدة (منتج جديد وسوق موجودة). أما إذا أرادت بيع السيارات في نيبال (منتج جديد وسوق جديدة). فسيكون هذا تنوعا غير متصل. ودائما ما يكون لدى الشركة قائمة بخيارات التوسع. أما الصعوبة فتتمثل في ضرورة وجود مال كاف ووقت إداري للتوسع بفعالية. فلو قررت إدارة هيرشي التوسع في الاتجاهات الأربعة سالفة الذكر بأكملها. فمن الممكن أن ينتهي بها الحال إلى كثير من المنشآت التي لا تدار بكفاءة. فيوم التنفيذيين لا يحتوي إلا على عدد محدود من الساعات. وحتى إذا استطاع المدراء إدارة المشروعات التجارية الجديدة. فإن الشركة قد يعوزها النقد لتمويلها بالشكل المناسب.

تحليل الصناعات

بالإضافة إلى اللغة اللازمة لمناقشة التوسع (التكامل والتنويع) أنت بحاجة كذلك إلى أدوات لمساعدتك في تطوير استراتيجية للبقاء. طور مايكل بورتر. الأستاذ بهارفارد. نظرية القوى الخمس التي تحكم هيكل الصناعة لمساعدة الشركات على البقاء في بيئة تنافسية. ويعتبر كتاباه عن الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy والميزة التنافسية Competitive Advantage بحق حجري الزاوية للتفكير الاستراتيجي. فإن كان ولابد أن تشتري كتباً عن الأعمال -بخلاف هذا الكتاب- فليكن هذين الكتابين. ويمكن استخدام نظريات بورتر لصياغة استراتيجية بقاء لنشاطك الحالي وكذلك لتقييم "جاذبية" الصناعات الأخرى للتوسع. ويقدم بورتر أدوات لدراسة القوى الخمس التي تحدد مستوى المنافسة. وبالتالي مستوى الربح في صناعة ما.

أما القوى الخمس التي تحرك المنافسة في الصناعة فهي كالتالي:

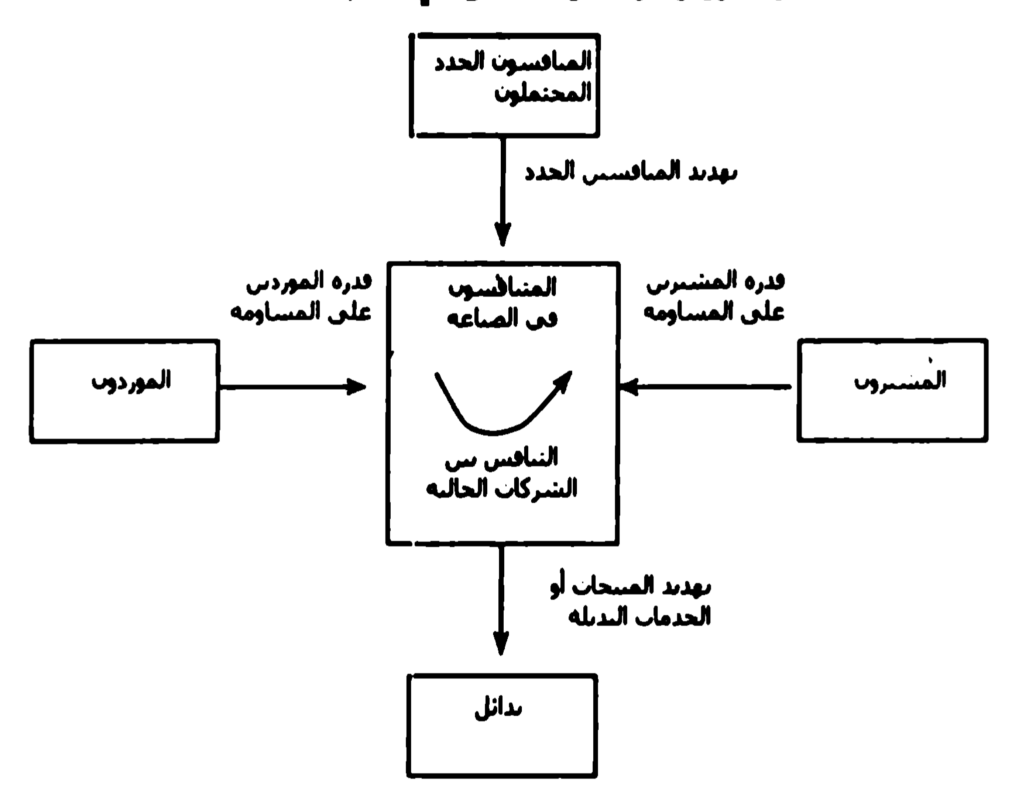
- تهديد البدائل
- تهديد المنافسين الجدد
- قدرة الموردين على المساومه
- قدرة المشترين على المساومة
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

مثال على القوى الخمس

دعنا نطبق النموذج على صناعة العلب الصفيح التي كان بورتر ليراها مفرطة التنافسية نظراً للعدد الكبير من القوى الناشطة داخلها. موردو الصلب لديهم صناعات كثيرة أخرى يبيعون لها ما لديهم من حديد. وبالتالي فإن صناعة التعليب ليس لديها نفوذ كبير في السوق. حيث يركز بورتر على النفوذ، أو قدرة أحد المشاركين في سلسلة القيمة على فرض إرادته على الآخرين في السلسلة.

مستخدمو العلب هم في المقام الأول المجموعة الصغيرة من كبار مصنعي الأغذية. ويمكن للمستخدمين ممارسة نفوذهم لإجبار صناعة العلب على تخفيض الأسعار بإثارة منافس على آخر.

نظرية بورتر حول القوى الخمس التي تحكم هيكل الصناعة



تمت إعادة الطباعة بتصريح من The Free Press، قسم من شركة ماكميلان، من Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance تأليف مايكل بورتر. حقوق الطبع لعام ١٩٨٥ لـ مايكل بورتر.

يمكن للمصنعين بحجم ديل مونت أيضاً التهديد باستبدال العبوات البلاستيكية بالعلب الصفيح بعد تحول كثير من مصنعي الأغذية إلى التغليف البلاستيكي؛ وبالتالي فإن المنافسة تحتدم مع تقلص الطلب على العلب الصفيح.

مما يزيد الأمور سوءاً أن آلات صنع العلب يسهل شراؤها من قبل المنافسين الجدد. كما يمكن تحقيق الكفاءة في إنتاج العلب بتكلفة منخفضة وبأحجام قليلة نسبياً. مما يفتح أبواب الصناعة أمام منافسين جدد إذا كانت هوامش الربح عند مستوى جذاب. فديل مونت تستطيع -إذا رغبت في ذلك- شراء معدات تغليف وإنتاج احتياجاتها بنفسها. ونظراً لأن تكنولوجيا التصنيع متاحة على نطاق واسع وبأسعار معقولة، فإن عوائق الدخول ضئيلة. وكذلك فإن سهولة الدخول في الصناعة تزيد مستوى المنافسة المحتملة.

نظراً لأن هذه القوى الأربع تجعل الصناعة شديدة التنافسية، فإن القوة الخامسة، وهي التنافس بين الشركات الموجودة، تكون شديدة بالمثل. يعرف موظفو المبيعات منافسيهم تمام المعرفة لأنهم يتنافسون للحصول على طلبات من مجموعة آخذة في التقلص من العملاء. وتشمل هذه القوة التنافسية احتمال نشوب حرب سعرية مريرة. وفي

نظرية بورتر حول القوى الخمس التي تحكم هيكل الصناعة

محددات المنافسة
نمو الصناعة
التكاليف الثابتة (أو تكاليف التخزين)/القيمة المضافة
الطاقة الزائدة المتقطعة
اختلافات المنتجات
هوية العلامة
تكاليف التبديل
التركز والاتزان
التعقيد المعلوماتي
تنوع المنافسين
حصص الشركات
عوائق الخروج

عوائق الدخول
وفورات الحجم
اختلافات المنتجات الامتلاكية
هوية العلامة
تكاليف التبديل
المتطلبات الرأسمالية
سهولة الوصول إلى التوزيع
مزايا التكلفة المطلقة
منحنى التعلم الحصري
سهولة الوصول إلى المدخلات الضرورية
تصميم منتجات حصرية منخفضة التكلفة
السياسة الحكومية
الثأر المتوقع

المنافسون الجدد المحتملون
تهديد المنافسين الجدد
قدرة الموردين على المساومة
قدرة المشترين على المساومة
المنافسون في الصناعة
التنافس بين الشركات الحالية
الموردون
المشترون
تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة
بدائل

محددات قوة الموردين
تمييز المدخلات
تكاليف تبديل الموردين والشركات في الصناعة
وجود مدخلات بديلة
تركز الموردين
أهمية الحجم للمورد
التكلفة بالقياس إلى إجمالي المشتريات في الصناعة
أثر المدخلات على تكلفة التمييز
تهديد التكامل الأمامي بالقياس إلى تهديد التكامل الخلفي من قبل الشركات في الصناعة

محددات تهديد الاستبدال
الأداء السعري النسبي للبدائل
تكاليف التبديل
ميل المشتري إلى البديل

محددات قوة المشتري
القدرة على المساومة
تركز المشترين مقابل تركز الشركات
حجم المشتري
تكاليف تبديل المشتري بالقياس إلى
تكاليف تبديل الشركة
معلومات المشتري
القدرة على التكامل الخلفي
المنتجات البديلة
التعاقي
الحساسية السعرية
السعر/إجمالي المشتريات
اختلافات المنتجات
هوية العلامة
الأثر على الجودة/الأداء
أرباح المشتري
حوافز متخذي القرار

ظل ظروف معينة. يعتمد المتنافسون أسعارا منخفضة انخفاضا متكلفا دون النظر إلى الأثر على الربح لأنهم يريدون الفوز بالعميل مهما كان الثمن. وتنشأ شدة التنافس في الصناعة عن ممارسة كافة هذه القوى الخمس لضغوطها عليها كما نرى في نموذج بورتر.

فماذا تفعل الشركات في هذا النوع من البيئة التنافسية؟ اتبعت كراون كورك آند سيل بفيلادلفيا استراتيجية إضافة قيمة إلى منتجها بتقديم خدمات استشارية خبيرة لحل مشكلات التغليف التي تواجه عملاءها. وخدمة التسليم السريع لتخفيض تكاليف المخزون التي يتحملونها، وتعديل الأغلفة بشكل مبتكر وحسب الطلب لتلبية حاجاتهم الخاصة. ومن ناحية التكلفة. ركزت كراون كورك آند سيل على الإنتاج منخفض التكلفة

مما يتيح لها تسعير منتجاتها تنافسياً، وبهذا لم تحافظ الشركة على بقائها فحسب، بل ازدهرت أيضاً.

ينبغي على المرء -بصفته منافسا مرتقباً في السوق- أن يطرح الأسئلة التالية:

هل هذه صناعة جذابة كي أتواجد فيها؟

هل يمكنني انتهاج استراتيجية مطابقة لاستراتيجية كراون كورك أند سيل؟

هل أستطيع الفوز في معركة سعرية إذا اخترت دخول السوق؟

ما احتمالات ربحي إذا اخترت الدخول؟

هل يمكنني استثمار أموالي بشكل أفضل في مكان آخر؟

مهما كانت الصناعة. يجب طرح الأسئلة ذاتها عندما يرغب المدير في التوسع في حقل جديد. وحتى إذا لم يكن التوسع مزمعاً. فإن نموذج بورتر يتيح نفاذ البصيرة حول كيفية التنافس على نحو أكثر فعالية داخل الصناعة الحالية. فبرجاء مراجعة محددات القوى الخمس في نموذج بورتر التفصيلي مراجعة دقيقة جداً. تلك هي الأسئلة التي يتمعن فيها حملة ماجستير إدارة الأعمال للحصول على ميزة تنافسية.

القوى الناشطة في صناعة ما تتسم بالديناميكية. ويكمن جوهر الاستراتيجية في فهمك للقوى الحالية واستخدامها لمصلحتك. ففي مجال التخلص من النفايات. تحاول وايست مانجمنت إنك بشدة كسب التأييد لتشريع قوانين بيئية صارمة. فلماذا؟ لأن قلة فحسب من الشركات هي التي تستطيع الامتثال لمثل هذه الضوابط. وبهذه الطريقة تساعد القوانين وايست مانجمنت إنك وتعوق منافسيها في الوقت ذاته. أي أن القوانين الصارمة تخلق عوائق دخول أمام المنافسين الجدد. بل والأهم أنها تزيد أرباح شركات التخلص من النفايات المتبقية في السوق. ولنفس السبب. تضغط شركات الأدوية من أجل تنظيم صناعة الفيتامينات والمكملات الغذائية.

استراتيجيات عامة

هناك طرق عديدة تحلل بها الشركة تحدياتها التنافسية. إحداها إطار القوى الخمس الذي وضعه بورتر وناقشناه تواً. إلا أن معظم خيارات العمل تقع ضمن ما يسمى بالاستراتيجيات

العامة. وهي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في الكثير من الصناعات من مناشف الأطباق إلى أجهزة الكمبيوتر. وبذكاء شديد، صور بورتر الاستراتيجيات الثلاث الرئيسية في مصفوفة الإمكانيات الاستراتيجية الوظيفية والخاصة بالأعمال:

قياده التكلفه

التميز

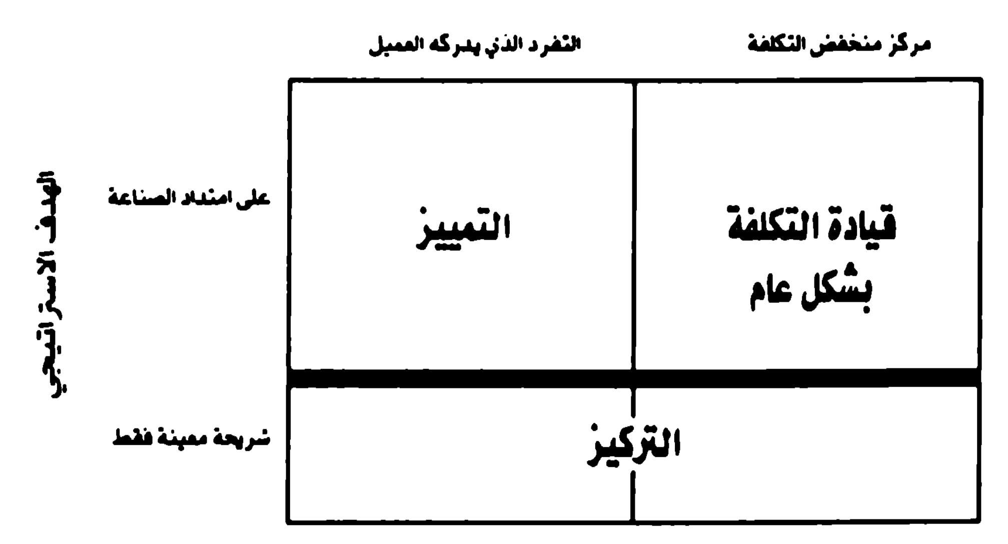
التركيز

قيادة التكلفة ومنحنى التعلم

أبسط الاستراتيجيات هي قيادة التكلفة. فمن خلال تحقيق أقل تكلفة للإنتاج في صناعة ما يمكن للشركة تخفيض أسعارها. أو الاحتفاظ بالزيادة في الأرباح للاستثمار في البحوث وتطوير منتجات جديدة أفضل. ويمكن للمنتجين منخفضي التكلفة كذلك أن يقرروا استخدام أرباحهم للإعلان عن منتجاتهم وتسويقها بنشاط أكثر.

ثلاث استراتيجيات عامة

الميزة الاستراتيجية



تمت إعادة الطباعة بتصريح من The Free Press، قسم من شركة ماكميلان، من Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors تأليف مايكل بورتر. حقوق الطبع لعام ١٩٨٠ لـ The Free Press.

هناك مفهوم عملياتي مرتبط بقيادة التكلفة هو *وفورات الحجم* ويعني أنه كلما زاد الإنتاج انخفضت تكلفة الوحدة، فمع إنتاج كميات أكبر. تتعلم المصانع وتصبح أكثر كفاءة من عدة نواح.

ومن الممكن أن تأتي هذه الكفاءات "التعلّمية" من ستة مصادر كالتالي:

كفاءة العمالة: التعلم من خلال التكرار أو الأتمتة. حيث يتحقق تقدم هائل في أتمتة المصانع باستخدام الروبوتات والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر.

عمليات جديدة وأساليب مطورة: طرق أقل تكلفة لأداء نفس المهمة.

إعادة تصميم المنتج: إعادة التصميم لتخفيض تكاليف المواد والعمالة. إذا استخدم الكمبيوتر في تصميم المنتج. سمي هذا تصميما بمساعدة الكمبيوتر.

توحيد المنتج قياسياً: تقليل انحرافات مكونات المنتج.

كفاءات الحجم: مضاعفة طاقة المصنع لا تكلف الضعف. وإضافة آلات أو مساحة إضافية لا تتساوى تكلفتها مع تكلفة البدء من لا شيء.

الاستبدال: استخدام مواد أرخص وبنفس الكفاءة.

لكي يكون مفهوم التعلم مفيداً. يجب أن يكون قابلاً للقياس. وهذا ما يفعله بالضبط منحنى التعلم (أو ما يطلق عليه أحياناً اسم منحنى الخبرة) الذي تم تطويره بمعرفة بوسطن كونسالتنج جروب في ستينيات القرن الماضي لربط الأرقام بمزايا وفورات الحجم التي كان يعتقد أنها موجودة. حيث وجدوا أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج "التراكمي". انخفضت تكلفة التصنيع بنسبة مئوية ثابتة يمكن التنبؤ بها.

على سبيل المثال. قيام استشاري بدراسة مهمة تصنيعية يمكن أن تكشف عن "منحنى تعلم بنسبة ٨٠٪". مما يعني أنه كلما تضاعف الإنتاج التراكمي. تكلفت الوحدة المنتجة التالية ٨٠٪ من تكلفة الوحدة الأولى، أي أقل بنسبة ٢٠٪. وتوجد نماذج جداول إلكترونية على أجهزة الكمبيوتر لإجراء الحسابات. النقطة المهمة التي يجب أن تتذكرها هي أن "الإنتاج التراكمي" يبدأ من أول وحدة، ولا أقول أول وحدة

أثر منحنى التعلم

تكلفة إنتاج شفرات الحلاقة

الوحدات المنتجة	تكلفة الوحدة	حسابات كل وحدة	ملريقة الإنتاج
١	١٠,٠٠ دولارات		يدوياً
٢	٨,٠٠	١٠ × ٠,٨	
٤	٦,٤٠	٨ × ٠,٨	حط بحمبع بدوى
١٠٤٨٥٧٦	٠,١٢	١٠ × (٠,٨٠)[illegible]	
٢٠٩٧١٥٢	٠,٠٩	١٠ × (٠,٨٠)[illegible]	مؤتمته بالكامل

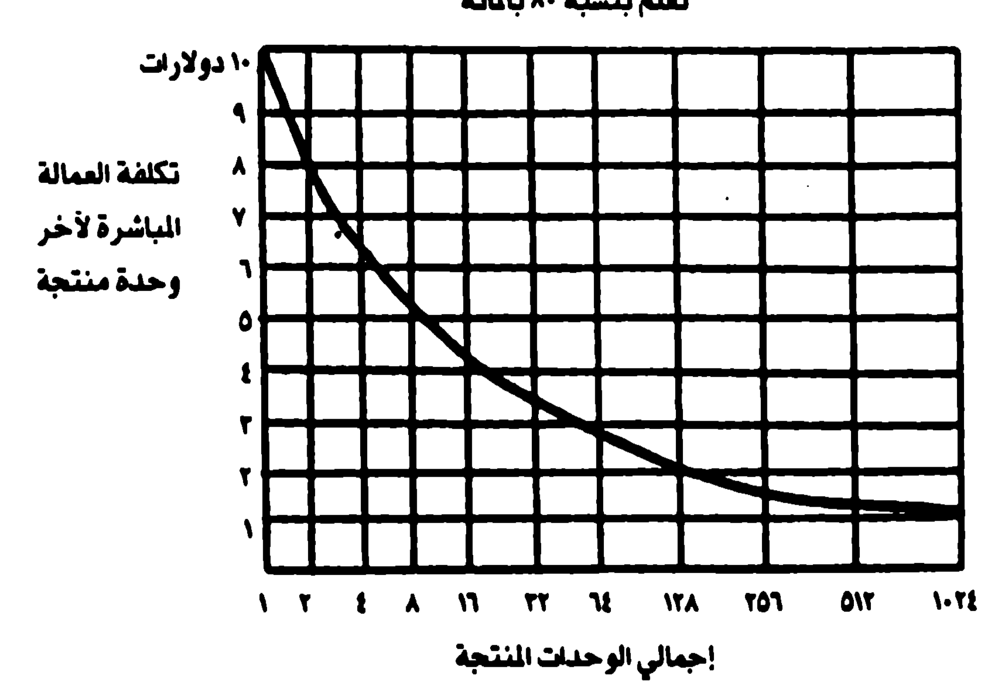
منتجة ذلك الشهر أو تلك السنة. بل أول وحدة تخرج من خط التجميع باستخدام تلك الطريقة التصنيعية.

لإثبات الحسابات الداخلة في هذه المسألة. افترضتُ كيف ستكون آثار منحنى تعلم بنسبة ٨٠٪ على تكلفة إنتاج شفرات حلاقة للاستعمال مرة واحدة لجيليت.

تثبت الحسابات أنه بعد تضاعف إنتاج الشفرات ٢١ ضعفا. تنخفض تكلفة الوحدة ٢٠٪ كل مرة من تكلفة مقدارها ١٠ دولارات إلى ٠.٠٩ دولار. كما يمكن عرض منحنى تعلم بسيط بيانيا على النحو التالي:

منحنى تعلم شفرات الحلاقة

تعلم بنسبة ٨٠ بالمائة



تكمن الآثار الاستراتيجية لمنحنى التعلم في النزول مع المنحنى قبْل المنافسين. فالشركة التي ترغب في الحفاظ على قيادة التكلفة ستناضل لإنتاج وحدات أكثر من منافسيها. وبذلك تقل تكاليف إنتاجها بشكل أسرع.

مفهوم "تقديم" المنتجات بأقل من التكلفة عبارة عن تكتيك استخدمته الشركات اليابانية في صناعة الإلكترونيات متبعة استراتيجية لقيادة التكلفة. حيث كانت هذه الشركات. ذات التفكير التقدمي. تبيع أجهزة تسجيل الفيديو بأسعار منخفضة متوقعة تحقيق الأرباح عند زيادة الإنتاج وانخفاض التكلفة. كان المصنعون اليابانيون يحسبون أرباحهم باستخدام أفق زمني من خمس سنوات لا سنة واحدة. وبالتالي خططوا لتكبد خسائر في عامهم الأول لكي يحققوا أرباحا أكبر في العامين الرابع والخامس. اعتبر المنافسون الأمريكيون الصناعة غير جذابة ومبتلاة بالتسعير غير العقلاني. بينما فازت الشركات اليابانية ذات العقلية الاستراتيجية بالسوق بكل سهولة؛ إذ مع نضج المنتجات القديمة. استخدم اليابانيون الأرباح الناتجة عن مبيعاتهم لتطوير منتجات جديدة مثل اسطوانات الفيديو الرقمية. وهي تقنية أهملتها آر سي أيه.

مع بلوغ المنتج مرحلة النضج في دورة حياته وتبنيه على نطاق واسع كما بينا في فصل التسويق. تقل فائدة المنحنى. حيث تتطلب مضاعفة الإنتاج التراكمي زيادات هائلة في الحجم وهذا غير واقعي تماما. ومن المحتمل أن تكون الأرباح أيضا منخفضة. وفي هذا الموقف تتاح للمنافسين المتبقين فرصة اللحاق لو أنهم لم يستسلموا.

منحنيات التعلم ليست ثابتة؛ فاستخدام عملية جديدة أو مادة جديدة قد يزيد إنتاجية العامل. وبالتالي يتغير المنحنى. في مثال شفرات الحلاقة. قد ينشط منحنى جديد عند "تعلم بنسبة ٧٥٪" مثلاً نتيجة لاستخدام آلة تجميع جديدة بدلاً من ٨٠٪ كما بينا سابقا. وهذا يسمى الوثب إلى منحنى جديد. في هذا الموقف. يعدل الإجمالي الجاري للوحدات التراكمية المنتجة إلى صفر. ويبدأ تطبيق المنحنى الجديد. وعندما يتضاعف الإنتاج. تتكلف الوحدة المنتجة بعد ذلك مباشرة ٧٥٪ من تكلفة الوحدة الأولى المنتجة باستخدام العملية الجديدة أو أقل بنسبة ٢٥٪. وتقل فائدة منحنى التعلم مع المنتجات التي يتم تجديدها باستمرار، حيث تتشكل منحنيات جديدة على الدوام. ولا يوجد كثير من الوقت "للانتقال لأسفل" إلى أي منها.

التمييز

كما سبق وناقشنا، فإن التمييز هدف تسويقي أساسي ويشمل جعلك لمنتجك (خدمتك) يبدو مختلفا في ذهن المستهلك. ويعني هذا بالنسبة للمنتجات تقديم تصميم أفضل ومستوى أعلى من الموثوقية، والخدمة، والتسليم. أما بالنسبة للخدمات، فيشمل التمييز كياسة الموظفين، وخبرتهم، وموقعهم. ويمكن تمييز المنتجات والخدمات عن طريق الإعلان حتى وإن كانت في الواقع سواء. يمكن مثلا لحملة إعلانية أن تقنع المستهلك أن منتجا بعينه أفضل من غيره. على سبيل المثال، يمكن إقناع المستهلكين بأن أحذية نايك أفضل من كونفيرس نظرا لترويجها من قبل المشاهير.

التركيز

تركز الشركة -باستخدام استراتيجية للتركيز- على سوق أو شريحة سوقية معينة، أو منتج معين. وتستمد مثل هذه الاستراتيجية قوتها من المعرفة الجيدة بالعميل وفئة المنتج. والشركات تؤسس لنفسها "مناطق امتياز" في الأسواق. فنرى في سوق المشروبات التي يهيمن عليها العمالقة في أمريكا من أمثال أنهوزر بوش، وكورز، وميلر، أن هودبوهل بير الصغيرة (هودي) تحتفظ بمنطقتها الحصرية في أوهايو. فيستطيع العمالقة التباهي بالتكاليف المنخفضة وبراعة التسويق، ولكنهم لا يتمتعون بأتباع معجبين محليين لأن هودي نافست على مر السنين لكسب أتباع مخلصين من خلال الدعاية المحلية والمشاركة المجتمعية. هودي تركز على أوهايو.

التكتيكات التنافسية: الإيماء

الإيماء عبارة عن أداة استراتيجية رئيسية، وذلك بأن تسمح لمنافسيك بمعرفة ما يدور ببالك. فالمقاتلون يومئون إلى ما يخططون لفعله، أو الخطوات التي سيتخذونها استجابة لتحرك من أحد المنافسين. وبالطبع يمكن للشركة أن تخادع أيضاً. ويستخدم الإيماء لمنع نشوب حروب سعرية كارثية ومكلفة لأن الاتصال المباشر بالمنافسين لتحديد الأسعار أو تخصيص الأسواق أمر غير قانوني! كما تحظر قوانين مكافحة الاحتكار مثل هذا

السلوك. ولكن من خلال الإيماء بحكمة. يمكن للشركات تحقيق النتيجة المرجوة دون قضاء وقت خلف القضبان.

والإيماء أمر شائع في صناعة الخطوط الجوية حيث تتواصل يومياً لعبة أشبه بلعبة القط والفأر على شاشات الحجز في كل أنحاء البلاد. على سبيل المثال. ربما تخفض شركة دلتا الأسعار تخفيضا كبيرا لفترة وجيزة على خطوطها الثمينة بين أطلنطا ولوس أنجلوس ردا على تخفيضات أسعار تذاكر أميركان أيرلاينز على نفس الخط. لسان حال تحرك دلتا السعري يقول: "يا أميركان. إذا كنت تريدين اللعب على هذا الخط. فسوف يكون الصراع دمويا". فإذا استجابت أميركان برفع الأسعار. فهي في الواقع تومئ إيماءة مفادها: "هيا نعقد هدنة". أما اذا احتفظت أميركان بالأسعار المنخفضة. فإنها تومئ بذلك إلى عزمها على خوض معركة. المسألة أشبه ما تكون بألعاب الورق.

هناك ستة أنواع شائعة من الإيماءات القانونية وهي:

تحركات الأسعار: للإيماء إلى النوايا ومعاقبة السلوك غير المقبول.

الإعلانات المسبقة: للتهديد واختبار تصميم المنافسين وتجنب المفاجآت. في صناعة بيع التجزئة. نجد أن الإعلانات التي تفيد بأن شركة قوية سوف "تنافس أو تتغلب على سعر أي منافس" تبعث بإيماءة قوية حول هدف هذه الشركة. فإذا كان المنافس صغيراً وضعيفاً. فربما ينبغي عليه ألا ينافس على السعر فقط.

المناقشات الإعلامية: تستخدم هذه المناقشات لتوصيل الأساس المنطقي لتصرفاتك ونقل أفكارك للمنافسين. وحيث إنه يحظر على المسئولين التنفيذيين بالشركات المتنافسة التواصل مع بعضهم البعض مباشرة. فهم يتواصلون بطريق غير مباشر عبر وسائل الإعلام. إذ يمكن لمسئول تنفيذي بإكسون موبيل على سبيل المثال أن يعرب عن سأمه من حروب الأسعار غير المثمرة وعن أمله أن تشكل "الرسائل التسويقية" أساساً للمنافسة. وبهذا يخطر شيفرون تكساكو وبي بي بملاحظة ارتفاع أسعار إكسون موبيل والتصرف بناءً على ذلك.

الهجوم المضاد: يستخدم الهجوم المضاد للهجوم على سوق منافسك الداخلية بتخفيض الأسعار، أو الترويج انتقاماً من انتهاكه لحرمة ملعبك. افترض أن نيويورك كانت أفضل سوق لبن ماكسويل هاوس. بينما كانت كاليفورنيا أفضل سوق لبن فولجرز. فإذا هجم مدير علامة ماكسويل هاوس على ملعب فولجرز بتسعير عدواني وعملية ترويجية. فسيشتد سخط نظيره في فولجرز -إن أردنا وصفاً لطيفاً- وسيكون أمامه خياران أحدهما الدفاع عن كاليفورنيا بعدوانية والثاني شن هجوم مضاد على سوق ماكسويل هاوس في نيويورك. فإذا آثر الخيار الثاني. فإنه يومئ بذلك إلى غضبه ويشير ضمنا إلى أن إبرام هدنة قد يفيد كليهما.

إعلان النتائج: أنت تستخدم إعلان النتائج لتوضح للمنافسين نتائج فعل معين وذلك لتجنب سوء فهم مكلف. ففي مواقف السوق التجريبية. يمكن للمصنّع أن يعلن فشله على أمل إثناء منافس عن شن هجوم مضاد على المنتجات الراسخة الأخرى. وفي معارك الأسعار. يمكن لمنافس أن يعلن أن تخفيض الأسعار سيستمر لفترة محدودة فقط وذلك في محاولة منه لتحاشي الإيماء إلى نية طويلة الأجل للإبقاء على الأسعار منخفضة.

التقاضي: يستخدم التقاضي لعرقلة أحد المنافسين في المحاكم. عندما دخلت كوداك مجال التصوير الفوري. أعلنت بولارويد بوضوح من خلال المحاكم أنها تعتبر كاميرا كوداك وفيلمها انتهاكاً لبراءة اختراع. كما أعلنت على الملأ أنها ستطالب بحقوقها بشتى الوسائل المتاحة. وفي النهاية انسحبت كوداك من السوق. وفي عام ١٩٩١. قررت دفع مليار دولار لبولارويد على سبيل التسوية والتخلي عن التصوير الفوري.

الإيماء، ومعضلة السجين، ونظرية المباريات

معضلة السجين مفهوم وثيق الصلة بالإيماء يشار إليه كثيراً في معارك الشركات. حسب القصة. يلقى القبض على رجلين على خلفية جريمة قتل. ويفصل بينهما لمنعهما من التواصل. لا تملك الشرطة أدلة كافية لإدانة أيهما، ولكن إذا استطاعت إقناع أحدهما

معضلة السجين

	اعتراف	صمت
صمت	حكم مخفف/ حكم مشدد	حربه للانس
اعتراف	حكم متوسط للانس	حكم مشدد/ حكم مخفف

(فى حاله تصرف سجيبس على نحو محنلف، فالسحس الدى بعترف سال حكماً أخف)

بالاعتراف والشهادة ضد الآخر. فستحصل حينئذ على حجة قوية ضد أحدهما. لذا تعد كلا منهما بحكم مخفف إذا تحول إلى شاهد ملك ضد الآخر. فإذا رفض كلاهما الاعتراف وتوريط أحدهما الآخر. فسوف يطلق سراحهما لعدم كفاية الأدلة. ولكن ما لا يعلمه كلا السجينين هو كيفية تصرف الآخر. أيمكن لأحدهما أن يثق ببقاء الآخر صامتاً؟

في المواقف التنافسية كتلك السائدة في صناعة الخطوط الجوية. يشبه هذا السيناريو موقف شركتين تحتفظان بأسعار مرتفعة وكل منها على ثقة بأن الأخرى ستفعل الشيء نفسه. ومن المغري دائماً أن تخرق إحدى الشركتين هذا الاتفاق غير المعلن. لأن قيام حرب أسعار قد يؤدي إلى القضاء على الشركة الأخرى. فإذا قررت الاثنتان التعاون في هذا الاتفاق المزعزع. فإنهما يقعان في معضلة السجين.

كافة أشكال الإيماء سيكون محكوما عليها بالفشل إذا أتى أحد المنافسين بتصرف "لا عقلاني". وفي هذه الحالة. لن يؤبه بأي محاولة لإبرام هدنة تنافسية لأن العقول التنافسية بشكل لا عقلاني هدفها هو الفوز لا تعظيم الأرباح.

نظرية المباريات عبارة عن دراسة رسمية للتفاعلات التنافسية تحلل النتائج الممكنة في المواقف التي يحاول فيها الناس إحراز نقاط ضد أحدهم الآخر سواء في لعبة من ألعاب الورق، أو في السياسة، أو في الحرب، أو في الأعمال، ويحدث هذا بأن تحاول توقع ردود أفعال منافسك تجاه تحركك التالي ثم تضمّن رد الفعل هذا في قرارك الفعلي. وقد أتاحت القدرات الحسابية لأجهزة الكمبيوتر تحول نظرية المباريات إلى أداة عملية

في يد الشركات. وفي عام ١٩٩٤، تم منح جائزة نوبل في الاقتصاد لدراسة نظرية المباريات.

في ذلك العام نفسه، نالت نظرية المباريات قبولاً أوسع عندما استخدمت بكثافة من قبل المزايدين في مزاد الحكومة الاتحادية الخاص بتردد هوائي سعة ١٢٠ ميجاهرتز لخدمات الاتصالات الشخصية. لقد وضعت لجنة الاتصالات الاتحادية نظام مزايدة معقدا لدرجة استلزمت أدوات معقدة لصنع القرارات. ومع تعدد المزايدين وعرض واحد وخمسين سوقاً في المزاد. استخدم المزايدون برامج لنظرية المباريات التطبيقية لتحليل منافسيهم وتقديم عطاءاتهم. وبعد ١١٢ جولة من المزايدة جمعت الحكومة ٧.٧ مليار دولار.

استراتيجيات إدارة المحافظ

إذا بدا لك الإيماء ممتعاً، فإن هذه المتعة تتضاءل أمام استمتاع حملة ماجستير إدارة الأعمال بلعب مباريات المحافظ. حيث تعتبر استراتيجية إدارة المحفظة مجالا رفيعاً من مجالات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركات ومنطقة سيادة حملة الماجستير وصفوة مكاتب الاستشارات الإدارية المستقرة في بوسطن ونيويورك. في ستينيات القرن العشرين. كان كثير من الأكاديميين والتنفيذيين يعتقد أنه إذا تمكنت شركة من توليف المحفظة المناسبة من المشاريع والأعمال غير المتصلة والمعاكسة للدورة الاقتصادية. فإنها ستكتسب حصانة ضد الانكماشات الاقتصادية. ومن ثم صار مفهوم التنويع هوس ذلك العقد. مثال بارز لذلك هو شركة جنرال إلكتريك التي كانت منخرطة في ١٦٠ شركة ومشروع خلال الستينيات.

ولكن في السبعينيات، ومع تراجع الأرباح وسخط وول ستريت على التنويع غير المتصل. هرعت مجالس الإدارات إلى الاستشاريين طلبا للمساعدة ورغبة في معرفة أنواع الشركات والمشاريع التي ينبغي عليها امتلاكها أو الاحتفاظ بها أو بيعها. حيث كان النقد نادراً. وكان من الضروري إيجاد استراتيجية تساعد في توجيه رأس المال المحدود إلى الأنشطة التي تبدي دلائل أكثر على النجاح.

كما يمكن أن تتوقع، طور كل مكتب استشاري لنفسه نظرية ونموذج مصفوفة لحل مشكلة إدارة المحافظ. ومن بين هذه النماذج، يعرف حملة ماجستير إدارة الأعمال أربعة نماذج رئيسية ويجب عليك معرفتها كذلك.

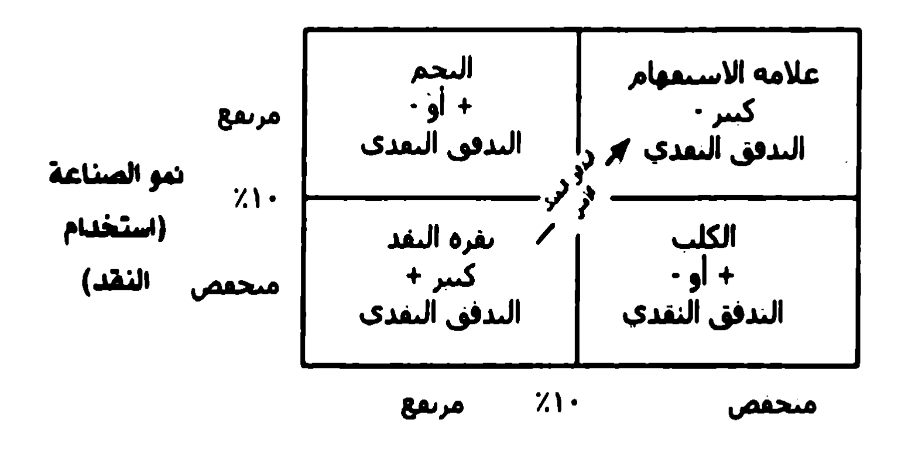
مصفوفة بوسطن كونسلتنج جروب للنمو/الحصة

يستخدم نموذج بوسطن كونسلتنج جروب معدلات نمو السوق والحصة السوقية النسبية لتصنيف الشركات ضمن أربع فئات. وأظهرت دراساتهم أن ارتفاع الحصة السوقية تربطه علاقة متبادلة بارتفاع العائد على الاستثمار وانخفاض التكاليف بسبب *آثار* منحنى *التعلم*. لذا تقترح النظرية أفضلية امتلاك حصة سوقية كبيرة مستقرة في بعض مجالات المشاريع لتمويل الحاجات النقدية لمشاريع أخرى. ويرتكز على هذه المقدمة المنطقية أربعة تصنيفات.

النجم عبارة عن مشروع ذي حصة سوقية كبيرة في صناعة قوية النمو. ينمو النجم ويمول نفسه بنفسه. ويعتبر محرك البحث على الإنترنت جوجل مثالا جيدا على شركة نمو ذاتية التمويل. حيث كان هامش ربحها البالغ ٢٣٪ على مبيعات مقدارها ١.٥ مليار دولار في عام ٢٠٠٣، وافراً لتلبية حاجاتها النقدية للمشروعات الجديدة والحالية. وتوجد هذه الأنواع من الشركات على نحو مميز في أسواق تنافسية تتطلب إدارات متيقظة للحفاظ على مواقعها التي تحسد عليها في مصفوفة بوسطن كونسلتنج جروب.

بقرة النقد عبارة عن شركة تمتلك حصة سوقية كبيرة في صناعات ضعيفة النمو. وتوفر هذه الجواهر النقد اللازم لتمويل المشاريع والشركات الأخرى. فنجوم الأمس -وهي

مخطط محفظة اعمال بوسطن كونسلتنج جروب



حصة السوق النسبية
(توليد النقد)

شركات التبغ- هي التي تدر النقد اليوم. وفي حالة ألتريا. نجد أن النقد الذي تدره مارلبورو مثلاً يستخدم في شراء شركات أغذية ودفع حصص أرباح. ومن نافلة القول إن هدف ألتريا هو الاحتفاظ بحصتها المهيمنة في صناعة التبغ قليلة النمو في الولايات المتحدة والاستمرار في "حلب البقرة" إن استطاعت.

الكلاب عبارة عن مشاريع تمتلك حصصا سوقية صغيرة في صناعة ضعيفة النمو وهي لا تحقق أرباحا وتستهلك نقد الشركة. ووقت الإدارة في محاولة للحفاظ على قدرتها التنافسية. وفي صناعة الصلب. هناك كثير من الشركات بمثابة كلاب. حيث تحتاج مصانعها ومعداتها إلى تحديث مكلف ولكن ضعف الطلب وزيادة المنافسة الدولية لا يسوغان استثمارا إضافيا من قبل شركاتها الأم. وبالتالي فإن مجالس الإدارات التي تتفق مع هذا التقييم تركت مصانع الصلب التابعة لها تصدأ.

علامات الاستفهام عبارة عن شركات تمتلك حصصا سوقية صغيرة في صناعة شديدة النمو. ولكي تنمو فإنها تحتاج إلى النقد. وتطلق بعض الاستراتيجيات على هذا النوع اسم "الأطفال المتعبون". فإذا نجحت هذه الشركات صارت نجوما ثم بعد ذلك أبقار نقد. وإذا فشلت. فإنها إما تموت وإما تصبح كلابا مع بلوغ صناعاتها مرحلة النضج. شركات التكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا النانو المبتدئة مثل هيومان جينوم ساينسز. ونانوفيز تكنولوجي على التوالي تقعان في فئة علامة الاستفهام. إذ يتعين تمويل بحوث مكلفة على أمل إنتاج عقار معجزة.

كل هذا الحديث عن الحيوانات ممتع إلى أن يصنف الاستشاريون شركتك ككلب. إلا أن الكلاب ليست بالضرورة شركات رديئة وكل ما هنالك أنها ليست من النوع الذي تريده الشركات الكبرى في محفظتها. حيث يطلب مستثمرو وول ستريت مستوى معينا من نمو المبيعات وتوليد النقد لا تقدر عليه شركة تصنف على أنها كلب. وصار كثير من الناس من أصحاب الملايين عندما انتزع فنانو إدارة وشراء الكلاب هذه الشركات من أيدي الشركات الكبرى. درّس لي مقرر الاستحواذ عدد من "الأساتذة" الزائرين الذين تربحوا ببراعة من وراء تنظيف بيوت الشركات الكبرى من الحيوانات المزعجة.

استراتيجيات المحافظ لها عيوبها، إذ إنها تفترض أن المشاريع التي تضمها محفظة لا تجمع بينها صلات ذات شأن. والواقع ليس كذلك، فمجموعات كثيرة من المشاريع

والشركات تتشارك في الوظائف الفنية والتسويقية والدعم. واستخدام الموارد المشتركة أمر صعب عند استخدام مفاهيم المحافظ لأنها تملي استمرار الشركات في التلاعب لتعظيم النمو والنقد. والتاريخ يثبت -باستثناءات قليلة- أن المصرفيين الاستثماريين والاستشاريين هم وحدهم الذين تربحوا من معاملات التلاعب المتمثلة في المتاجرة في حيوانات بوسطن كونسلتنج جروب. أما المستفيدون الآخرون من التلاعب بالشركات فهم إدارات هذه الشركات التي تضمها المحفظة. فإذا كانت هناك شركة لا تحقق نجاحاً، فلا داعي لتقويمها. بعها لهم فحسب!

ماكنزي آند كومباني: التحليل متعدد العوامل

تتبع ماكنزي آند كو أسلوباً مختلفاً للتلاعب بالمحفظة. رداً على السخط في جنرال إلكتريك في عام ١٩٧٠ على نموذج بوسطن كونسلتنج جروب ثنائي المتغيرات. طورت ماكنزي نموذجها الخاص. علماً بأن النموذجين يتفقان فيما يقدمان من إرشاد، وهو بع. أو احتفظ، أو استثمر في مشروع في المحفظة. وفي معجم ماكنزي، أنت تحلب بقرة النقد وتتخلص من الكلب.

يحتوي النموذج على متغيرين عامين يحكمان تقييم أحد المشروعات وهما جاذبية الصناعة وقوة الشركة. ونموذج ماكنزي ليس بسيطا. حيث إن كل متغير يتحدد بواسطة عدد من عوامل الصناعة. وفي أي صناعة بعينها. يكون لبعض العوامل أهمية أكبر من غيرها.

يحتوي نموذج ماكنزي على تسع خلايا مقابل الأربعة التي يشتمل عليها نموذج بوسطن كونسلتنج جروب. ومسارات العمل الستة العامة التي يمليها النموذج هي:

- استثمر واحتفظ
- استثمر للنمو
- استثمر لإعادة البناء
- استثمر انتقائياً في المناطق الواعدة من المشروع
- احلب البقرة
- بع الكلب

رغم جاذبية نموذج ماكنزي لأنه يأخذ في اعتباره كثيرا من العوامل. فإن التقييم يخلو من الموضوعية، إذ يتبين من المصفوفة أن العوامل الفردية تنتهي إلى تقييم "مرتفع" أو "متوسط" أو "منخفض". على سبيل المثال. يمكن التعرف على نمو مبيعات وول-مارت من خلال تقريرها السنوي المنشور. ولكن كيف يمكن للمرء قياس "صورة" وول-مارت؟ إنها عنصر تستخدمه ماكنزي في تقييم مركز إحدى الشركات في مصفوفتها. الأمر كله ذاتي وليس موضوعيا.

مصفوفة ماكنزي لمركز الشركة
وجاذبية الصناعة

مركز المنشأة	مرتفع	متوسط	منخفض
مرتفع	س	س	ب
متوسط	س	ب	ح
منخفض	ب	ح	ح

جاذبية الصناعة

س = استثمر/انمُ　　ب = انتقاء/أرباح　　ح = احصد/تخلص

آرثر دي ليتل: نظام وحدة العمل الاستراتيجية

آرثر دي ليتل معقل آخر من معاقل خبراء المحافظ الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال. وضعت الشركة نظاما يدور حول وحدة العمل الاستراتيجية. وعندما يتم جمع مشروعات متشابهة تابعة لشركة معينة في وحدات أعمال استراتيجية. تصبح استراتيجية المحفظة أقل تعقيداً نظراً لوجود عدد أقل من الوحدات التي تدعو للقلق. والمشاريع الواقعة ضمن وحدات أعمال استراتيجية مختلفة لا ترتبط ببعضها البعض إلا قليلاً. فيما عدا الروابط المالية التي تفرضها عليها الشركة الأم.

عملية المحفظة الخاصة بآرثر دي ليتل تضم أربع خطوات كالتالي:

١. نصنف كافه المشاريع الى نصمها النىركة فى وحداب أعمال اسىرانىجىة.

٢. وصع وحداب الأعمال الاسىراىىحىه فى مصفوفة.

٣. نقسم طروف الصناعات الى نعمل فىها كل وحدة عمل اسىراىىحىه.

٤. اىحاذ القرار.

تضم مصفوفة آرثر دي ليتل أربعا وعشرين خلية مقارنة بخلايا ماكنزي التسع. أما المتغيران اللذان يشتمل عليهما نموذج آرثر دي ليتل فهما مستوى نضج الصناعة والمركز التنافسي. ومن نافلة القول إن هذين المتغيرين يشبهان متغيري ماكنزي وبوسطن كونسلتنج جروب. إلا أن معجم آرثر دي ليتل يستمد إلهامه من إشارات المرور بدلا من عالم الحيوان. حيث تصنف وحدات العمل الاستراتيجية -سواء التي تمتلك حصة سوقية كبيرة أو التي تعمل في سوق جذابة- على أنها خضراء. أما الموجودة في المنتصف فهي صفراء. أما الوحدات التي يضعف احتمال نجاحها والتي تمتلك حصصا سوقية صغيرة أو تعمل في أسواق ناضجة فهي حمراء.

بناء على التصنيف المستلهم من إشارات المرور. يبتكر الاستشاريون استراتيجيات ملائمة لكل وحدة أعمال استراتيجية مملوكة. وذلك بالبناء. أو الاحتفاظ. أو التسييل.

نموذج وحدة الأعمال الاستراتيجية لآرثر دي ليتل

المركز التنافسي	شيخوخه	نضج	نمو	جنينى
قائد	ح	ح	ح	ح
قوى	ص	ح	ح	ح
مؤاتى	ح	ص	ح	ح
يمكن الاحتفاظ به	ح	ح	ص	ح
ضعيف	ح	ح	ح	ص
غير قابل للنمو	ح	ح	ح	ح

نضج الصناعة

ح = احضر ص = اصفر ح = احمر

فبالنسبة لوحداتُ الأعمال الاستراتيجية الخضراء. توجد استراتيجيات كثيرة ومختلفة في المتناول. أما بالنسبة للحمراء. فإن الخيارات المتاحة مقيدة بـ "الظروف" السيئة التي تجد فيها نفسها. وما أن يتم تصنيف وحدة العمل الاستراتيجية. يعمد الاستشاريون إلى تشكيلة الاستراتيجيات العامة التي بحوزتهم مثل التركيز. أو التغلغل. أو التنويع لوضع الخطط التكتيكية المناسبة.

مزيد من التقاليع الاستشارية الاستراتيجية للعلم

كما بينا في فصل التسويق. في أي تحليل تسويقي استراتيجي. ينبغي تقييم كفاءات شركتك الجوهرية في إطار تقييم منافسيك. وبداية من عام ١٩٩٠. جعلت المكاتب الاستشارية من دراسة الأشياء التي تبرع فيها شركتك مهمة مستقلة بذاتها. نذكر مثلا أنه في فريتو-لاي. يعتبر نظام التوزيع شيئا أساسيا.

في عام ١٩٩٠. كانت هناك مهمة أخرى شائعة هي التركيز على الاحتفاظ بالعملاء والذي جعلت منه باين آند كومباني -وهي الشارح الرئيسي للنظرية- ممارسة مستقلة بذاتها هدفها اكتشاف كيفية إيجاد عملاء مخلصين والاحتفاظ بهم. ولتحقيق ذلك. تجري الشركات والاستشاريون بحوثا مكثفة حول المستهلكين لفهم عادات العميل الشرائية ورضاه. ويدرس الاستشاريون قاعدة العملاء لاكتشاف أفضل العملاء كي يتسنى تمييزهم ومعاملتهم معاملة خاصة. وغالبا ما يتبين أن "أفضل" العملاء الذين يولدون أكبر حجم من المبيعات ليسوا هم نفس العملاء الذين يولدون أكبر قدر من الأرباح. علاوة على ذلك. يتم وضع أنظمة لجمع وتخزين بيانات العملاء حتى يستطيع المسوقون الاتصال بهم بسهولة وفعالية. فالاحتفاظ بالعملاء الجيدين أكثر فعالية من مواصلة كسب عملاء جدد.

في عام ١٩٩٣. صدر كتاب Reengineering the Corporation عن إعادة هندسة الشركات. لمؤلفيه جيمس تشامبي ومايكل هامر. أطلق الكتاب موضة استشارية جديدة. كما استفادت شركة سي إس سي إندكس لاستشارات "إعادة الهندسة" التي أسساها من نجاح كتابهما وقدمت نصائح خبيرة حول كيفية إعادة النظر في كل شيء يمكن أن تفعله الشركة. وكما أوردت صحيفة بوسطن جلوب في أبريل ١٩٩٥. "يجب على المدراء التخلي عن الهياكل الهرمية لصالح فرق الموظفين لتطوير أنظمة عبر قطاعات من قبيل

المبيعات. والتسويق. ولاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر للتخلص من كثير من الأعمال الورقية والمشتغلين بها".

ابتكرت شركة شتيرن ستيورات آند كومباني في المجال المالي طريقة لإعادة ذكر دخل الشركة بحيث تستطيع الإدارة التركيز على تحسين أداء أسهمها. وكان مفهوم القيمة المضافة الاقتصادية أو القيمة المضافة السوقية مفهوما استشاريا استراتيجياً جديدا اكتسب أهمية في عام ١٩٩٣. فالقيمة المضافة الاقتصادية هي الفرق بين صافي دخل تشغيل الشركة بعد الضرائب وتكلفة تمويلها. وقد أطلق المحاسبون على هذا الإجراء اسم "الدخل المُتَبقي" لسنوات ولكن شتيرن ستيوارت عدلته وصكت مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية.

القيمة المضافة الاقتصادية = النسبة المئوية لصافي ربح التشغيل المعدل بعد الضرائب × (إجمالي الأصول المعدل - الخصوم المتداولة)

الفكرة هي ضرورة الحكم على الأداء المالي للشركة من حيث العائد المولد بعد طرح تكلفة التمويل التي وفرها المساهمون. وهو ما لا يفعله مقياس "صافي الدخل" المحاسبي (وهو من المبادئ المحاسبية المقبولة عموما) المستخدم في التقارير المالية. وتتعلم الشركة العميلة المنهجية الجديدة أثناء إجراء مهمة استشارية ويتم إرشاد إدارتها إلى استراتيجيات تركز على العوامل التي يمكن أن تعزز سعر سهمها.

العولمة والاستراتيجية

يوما بعد يوم. يصبح العالم أكثر اعتماداً على بعضه البعض من الناحية الاقتصادية. مازال الغرب يحاول دمج الإمبراطورية السوفيتية السابقة بينما تسعى أوروبا إلى التوحد تحت لواء الاتحاد الأوروبي. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي على نطاق عالمي أصبح أمراً يعتمد على الوقت المناسب. والعولمة من كلمات ماجستير إدارة الأعمال الرنانة وهي مصطلح ضبابي إلى حد ما. ولكنها تمثل موضوعاً "ساخناً" حيث تبذل الجهود لإقحام هذه الكلمة في كافة مقررات الماجستير وكتاباته.

تعتمد إمكانية العولمة على تصنيف الصناعة التي تعمل فيها الشركة. فإذا كانت الصناعة قومية بطبيعتها. فبمقدورها أن تعمل بنجاح دون تهديد من انقضاض الشركات متعددة الجنسيات ومحاولة الاستحواذ عليها بعدوانية. أو المنافسة من بعض النواحي. والخبز والنقل بالشاحنات مثالان على الصناعات القومية. أما صناعة السيارات وأجهزة الكمبيوتر فهما مثالان على الصناعات العالمية. والحاجة إلى الإنفاق بغزارة على البحوث. علاوة على الآثار الكبيرة لمنحنى التعلم. تتجه إلى دعم الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة. ومهما كانت الصناعة. فإن هناك قوى فاعلة إما تسهل العولمة وإما تعوقها.

القوى التي تشجع العولمة:

تحسن الاتصالات والنقل: الفاكس. الأقمار الصناعية. الموجات فوق الصوتية.

انخفاض القيود التجارية: انخفاض التعريفات والرسوم وتوحيد اللوائح.

تقارب حاجات المستهلكين: أذواق الناس في كل مكان بدأت تتقارب.

التعقيد والتغير التكنولوجي: الصناعات عالية التكنولوجيا الناشئة تتطلب استثمارات كبيرة ومجهودات عالمية لمواكبة التغيرات السريعة.

التنافس بين الشركات متعددة الجنسيات: تحارب الشركات متعددة الجنسيات للهيمنة العالمية كلٌ في صناعتها.

تتقاتل سوني وماتسوشيتا منذ زمن للهيمنة العالمية على صناعة الإلكترونيات. ويقال إن هذا التنافس شخصيّ بين رئيس مجلس إدارة سوني. أكيو موريتا. ونظيره في ماتسوشيتا. مساهارو ماتسوشيتا. فبعد أن اشترت سوني كولومبيا بيكتشرز عام ١٩٨٩ نظير ٣.٤ مليار دولار. اشترت ماتسوشيتا إم سي أيه إنك عام ١٩٩٠ نظير ٦.١ مليار دولار، فأحدهما لن يسمح للآخر بأن يفوقه.

القوى التي تعوق العولمة:

تكلفة التنسيق: مزيد من المدراء. تكاليف اتصال.

القيود الجغرافية: قيود النقل. والعوائق اللوجستية أمام العمل في مناطق أوسع.

الاختلافات القومية: اختلاف الأذواق. الاستخدام. الإعلام، اللغة، اختلاف قنوات التوزيع.

وسائل الحماية: التعريفات الجمركية. الدعم الحكومي. موافقات الجهات الرقابية.

الجدل حول التصنيف الذي تنتمي إليه الصناعة وما إذا كانت عالمية أو قومية لا يتساوى في أهميته مع دراسة القوى التي تجعلها أو لا تجعلها كذلك. فإذا وجدت شركة ما نفسها في صناعة عالمية ناشئة. فلابد لها من التصرف. وإلا استحوذ عليها الآخرون. ونظرا لأن التصنيف يقع على طيف يتراوح بين القومية والعالمية. فإن أساليب العمل المتيسرة تقع كذلك في ذلك النطاق. فشركة صناعة السيارات المعرضة للتهديد يمكنها أن تحاول كسب تأييد الحكومة لإغلاق سوقها أمام الأجانب لتأميم الصناعة. ومن ناحية أخرى. وفي ذات الموقف. يمكن لشركة صناعة السيارات هذه أن تختار اتباع استراتيجية توسع عدوانية كما فعلت شركتا فورد موتورز وجنرال موتورز.

التعاون والاستراتيجية

التعاون هو الفائدة المستمدة من توحيد شركتين أو أكثر بحيث يكون أداء الاتحاد أعلى من مجموع أداء الشركات منفردة. عندما تكون بصدد إضافة شركة إلى محفظة ما أو التخلص من بعض شركات هذه المحفظة. يصبح التعاون قضية رئيسية. وغالبا ما ترتكب الأخطاء عندما لا يتم تحديد وقياس آثار التعاون الناشئة عن توحيد الشركات بوضوح. وقد تكون هناك إمكانيات للتشارك في الإنتاج والتوزيع والأسواق. ولكن هذه الارتباطات أو العلاقات المتبادلة يجب إمعان النظر فيها قبل تضمينها في سعر شركة مستهدفة بالاستحواذ أو الدمج. إذ يجب في الدمج تقدير قيمة الشركة المستهدفة بحيث يمكن مبادلة العدد المناسب من أسهم الشركة الأم بأسهم الشركة المستهدفة.

وإليك أنواع ارتباطات العمل الأربعة:

ارتباطات السوق

قواعد العملاء: نفس المشترين

قنوات التوزيع: نفس المسار المؤدي إلى المستهلك

تمييز العلامة: تحويل اسم العلامة وحقوقها إلى منتجات أخرى

الارتباطات التكنولوجية

تكنولوجيا العمليات: عمليات المصانع

تكنولوجيا المنتجات الجديدة: البحوث

تكنولوجيا المعلومات: جمع البيانات، قواعد البيانات

ارتباطات المنتجات

إمكانيات توسع خط المنتج

طاقة إنتاجية زائدة: تستخدم لمنتجات أخرى

تدبير المواد: زيادة نفوذ المشتري لدى الموردين

وظائف الموظفين: يمكن لنفس المحاسبين وموظفي شئون الأفراد توفير الخدمات في شتى فئات المنتجات

ارتباطات غير ملموسة

معرفة إدارية مشتركة: خبرة مع نفس النوع من المشترين

ترتيب متماثل لسلسلة القيمة

استخدام استراتيجيات عامة متماثلة

في نوفمبر ١٩٩٤، ظنت كويكر أوتس أنها وجدت النظير المثالي لمشروبها الرياضي جاتوراد، وهو عصائر الفاكهة والشاي المثلج سنابل. تكلفت عملية الاستحواذ ١.٧ مليار دولار. ولأن كويكر كانت في الأصل قائداً للمرطبات غير المكربنة من خلال علامة جاتوراد، فإنها قفزت لتحتل مركز ثالث أكبر شركة مرطبات بعد كوكاكولا وبيبسي. ظن محللو كويكر أن نظام توزيعها القوي، والتصنيع المشترك، ووفورات الحجم، يمكنها أن تقفز بمرطب نيو إيج هذا إلى ذرى جديدة للمبيعات والربحية، لأن الشركة كانت تمتلك الكثير من الارتباطات التي تساعدها على تحقيق ذلك الغرض. ولكن كلا من كوكاكولا وبيبسي دخلتا السوق بعدوانية بمشروبي الشاي الأقل سعرا ليبتون ونيستي. كما أن علامة فروتوبيا من كوكاكولا هاجمت سنابل كمنتج رفيع القيمة. وفي النهاية، أصبح نيو إيج "عتيق الطراز" بحلول عام ١٩٩٧، وانهارت مبيعات سنابل. وبعد أن تكبدت كويكر خسارة مقدارها ١.٤ مليار دولار، باعت الشركة بـ ٣٠٠ مليون دولار لترايارك كومبانيز صانعة آر سي كولا وعصائر الفاكهة مسيتيك. فرغم الارتباطات، تغلبت الطبيعة العصرية للمنتج نفسه على أي تعاون ربما كان موجوداً لدعم هذه الصفقة. من ناحية أخرى،

استفادت ترايارك بالعودة إلى الاستراتيجيات التي بنت العلامة. وفي عام ٢٠٠٠، باعت سنابل نظير ١.٥ مليار دولار لصانعة الصودا كادبوري شويبس.

حتى في ظل التعاون، غالبا ما توجد تكاليف كبيرة مرتبطة بجعل شركتين تعملان معا، فقد تعرقل عمليات التصديق المطولة اتخاذ القرارات. وقد تكون زيادة التعنت التنظيمي نتيجة ثانوية لنشأة شركة أكبر حجما. وفي الأسواق سريعة التغير، يمكن أن يكون هذا التعنت عائقا استراتيجيا.

الشك الاستراتيجي

ربما تركت المناقشة السالفة لديك انطباعا بأن الشركات تنجح نتيجة للتخطيط الاستراتيجي الخبير. وفي المجال الذي أسميه الشك الاستراتيجي، نجد أن التخطيط الاستراتيجي ليس بالضبط العملية التحليلية التي يبشر بها الأكاديميون.

وفقا لجيمس برايان كوين، الأستاذ بكلية سلوان التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، فإن الاستراتيجية عملية تدريجية منطقية. وهو يرى أن الاستراتيجية نتاج كثير من القرارات الأقل أهمية التي تتخذ مع الوقت. ويعتقد المنظرون الآخرون أن الاستراتيجية ليست عملية رسمية على النحو الذي أوردناه في الصفحات السابقة. ويمكن للاستراتيجية أن تتخذ خمسة أشكال:

- الخطه
- المناوره
- النموذج
- العمليه
- المنظور

في أي شركة، تكون الاستراتيجية نتاج خطة رسمية. فجنرال إلكتريك تشتري وتبيع أقسامها باستخدام أساليب المحفظة التي وضعتها ماكنزي. وفي شركة أخرى، تكون الاستراتيجية عبارة عن تنفيذ مناورة تكتيكية ناجحة، كما هي الحال مع كرافت فودز التي تستخدم الطلبات البريدية لبيع علامتها جيفاليا بدلاً من تسويق البن في متاجر البقالة وحدها.

كما يمكن أن تكون الاستراتيجية مجرد نموذج، أو عملية، أو منظور لتسيير الأعمال وصنع القرارات. فخلال تجربتي في شركة مجوهرات صغيرة، كنا نتبع فلسفة بسيطة

وهي أن نحسُن معاملةِ عملائنا ونقدم لهم أفضل أسعار ونتحرى الأمانة المطلقة فيما يتعلق بالبضائع. وكانت هذه الطريقة المختارة عن قصد لتسيير العمل استراتيجية ناجحة.

كما يمكن أن تكون الاستراتيجية نتاجا لنفاذ بصيرة أحد أصحاب مبادرات الأعمال بعد ارتطام قاعدة الشراع في قاربه. أو يمكن أن تكون سلسلة من الخطط الخاصة التي تتطور مع مرور الوقت. وسواء كانت هذه أو تلك. فإن عمليات التخطيط الرسمية التي يبيعها الاستشاريون ليست دائماً هي الحل.

غالبا ما تعاد كتابة التاريخ ليتلاءم مع نظريات التخطيط الاستراتيجي. إحدى روايات نجاح دراجات هوندا البخارية وصفت سوشيرو هوندا كشخص متحرر تدفعه الإرادة وحلم معين ولديه خطة كبرى. وكان نجاح الشركة نتاج رغبته المتقدة في تصنيع دراجة سباق بخارية فائزة. وتقديمه البطيء التدرج لدراجته البخارية في السوق الأمريكي عام ١٩٥٨. ولحسن حظ سوشيرو أن الولايات المتحدة وضعت قليلا من القيود على وارداته اليابانية "غير المهمة".

روى الاستشاريون في بوسطن كونسلتنج جروب قصة مختلفة كثيرا عن هوندا لعملاء صناعة الدراجات البخارية البريطانيين. فمن وجهة نظرهم أن هوندا تعمدت النزول مع منحنى التعلم لتحقيق تكاليف أقل واكتساب حصة سوقية عالية من خلال التسعير المنخفض. وقد سمحت حصة الشركة السوقية المهيمنة بإنفاق استثمارات كبيرة على البحوث وأساليب التصنيع المتقدمة. كما قالت بوسطن كونسلتنج جروب إن قيادة هوندا للسوق سمحت كذلك للشركة بالإعلان عن هوندا وترويجها بتكاليف أقل لكل دراجة. فأي الروايتين التاريخيتين حقيقي؟ أنا شخصياً أميل إلى القصة الأكثر إشراقاً. إلا أنه من الواضح أن مبدأ قيادة التكلفة لعب دورا كبيرا في نجاح هوندا. سواء كان ذلك مخططاً أم لا. الواقع أن النظرية إذا استخدمت بالتزامن مع حسن تمييز المدير وفطنته. فمن الممكن أن تكون الاستراتيجية مزيجا فائزا من الفن والعلم.

الاستراتيجية والحرب الصينية

لن يكتمل أي درس حول الاستراتيجية دون ذكر سون-تزو. ذلك المخطط الاستراتيجي العسكري الصيني في القرن الرابع قبل الميلاد. بطريقة أو بأخرى. وجدت أقواله طريقها إلى كثير من محادثات ماجستير إدارة الأعمال حول الاستراتيجية. وإنني أتصور السيد هوندا سريع الغضب وهو يستشهد بكلامه كثيراً. كتاب سون-تزو بعنوان "فن الحرب"

The Art of War كان موجوداً على مكتب رئيسي السابق. ومن المؤكد أن الاستشهاد بكلام سون-تزو سيظهرك كشخص شديد الذكاء، أو يجعلك تبدو مثل المتعامل المطلع القاسي جوردون جيكو في فيلم وول ستريت. وإليك بعض الأقوال المأثورة المختارة لاستخدامها في اجتماع العمل القادم، إن كنت تريد ذلك:

> كل الحروب قائمة على الخداع.
>
> قدم لعدوك طعماً تغريه به، وتظاهر بالاضطراب، وانقض عليه.
>
> أن تحقق مائة انتصار في مائة معركة ليس قمة البراعة، أما أن تخضع العدو دون قتال فهو ذروة البراعة.
>
> في الحرب، الأرقام وحدها لا تعطيك أي ميزة: فلا تتقدم معتمداً على محض القوة العسكرية.
>
> وهكذا، أهم شيء في الحرب هو أن تهاجم استراتيجية العدو.

تنفيذ الاستراتيجية

كما أشرت في بداية هذا الفصل، فإن تطوير استراتيجية دون أخذ التنفيذ في الاعتبار يعد مضيعة للوقت. والتغييرات الاستراتيجية موضوع يسهل الحديث عنه بالنسبة لحاملي ماجستير إدارة الأعمال، ولكنها ليست سهلة التنفيذ؛ فالمقولات البارعة لن تحقق النجاح. كما أنني لا أستطيع أن أخبرك في فصل واحد كيف تحول شركة فاشلة إلى شركة ناجحة، ولكني أستطيع أن أضع التفكير الاستراتيجي في منظوره الصحيح. وعلى عكس ما يمكن أن يدفعك بعض الأكاديميين إلى اعتقاده، لا يوجد تكتيك واحد أو حيلة واحدة تتألف منها الاستراتيجية، وإنما الاستراتيجية هي كيف تعمل الشركة "ككل" بتناغم لتحقيق أهدافها.

التنفيذيون لا يتوصلون إلى استراتيجية أو ينفذونها في يوم واحد.

لابد للقادة من تبين أي العوامل يقع في نطاق سيطرتهم وأيها ليس كذلك. وتلك العوامل التي تقع ضمن نطاق سيطرتهم يسميها حملة الماجستير روافع العمل. يجب كذلك على المخططين الاستراتيجيين أن يتعاملوا مع واقع مقاومة الإنسان للتغيير وأن يرسموا أهدافاً ملموسة، ويضعوا خطط عمل، ويطوروا خططاً للطوارئ إذا لم تمض الأمور كما هو مراد. وهذا هو نفس تسلسل تخطيط العمل المبين في فصل السلوك التنظيمي.

الاستراتيجية شيء ديناميكي. وعلى التنفيذيين مراجعة استراتيجيتهم باستمرار للتأكد من أنها تعكس التغيرات الحادثة في بيئة العمل وفي الشركة وفي أهدافها. ومصدر الميزة التنافسية هو السعي إلى استراتيجية متطورة لا يسهل تقليدها من جانب المنافسين.

النقاط الأساسية للاستراتيجية

نموذج العناصر السبعة: الاستراتيجية هي كيفية عمل كافة عناصر الشركة السبعة معا بتناغم.

سلسلة القيمة: عملية تقديم، وإنتاج، وتسليم السلع والخدمات.

التكامل: طرق توسيع الشركة خلفيا، وأماميا، ورأسيا، وأفقيا.

مصفوفة انسوف: أربع استراتيجيات لتوسيع الشركة.

نظرية القوى الخمس لبورتر: خمس قوى تحدد شدة التنافس في صناعة معينة.

منحنى التعلم: كلما زاد إنتاج الوحدات، قلت تكلفة الوحدة نتيجة لكفاءات الإنتاج.

الإيماء: التواصل بطريق غير مباشر مع المنافسين.

معضلة السجين: الطبيعة المقيّدة للعلاقات التنافسية داخل الصناعة.

استراتيجيات المحافظ: النظريات التي تستخدمها الشركات الكبيرة متعددة المشاريع لتقرر أي الشركات تشتري، أو تبيع، أو تحتفظ.

العولمة: المنافسة العالمية المتأصلة في بعض الصناعات نتيجة لمجموعة متنوعة من عوامل العولمة.

التعاون: الأرباح الإضافية المولدة من اتحاد شركيتين يشتركان في الموارد.

التدرج: المفهوم القائل بأن الاستراتيجية ليست خطة كبرى بل يتم تطويرها على مر الوقت وتدريجيا.

اليوم ١٠

دورات مصغرة

البحوث وجمع المعلومات عن المنافسين
التحدث أمام الجماهير
التفاوض
الأعمال الدولية
قانون الأعمال
الكتابة التجارية
الاستثمارات العقارية
مدرب القيادة
المخطط المالي

دورة مصغرة في عشر دقائق حول البحوث وجمع المعلومات عن المنافسين

يقال إن المعلومات قوة. ولهذا تدرس كليات ماجستير إدارة الأعمال لطلابها المهارات البحثية. والسبيل إلى إجراء بحوث فعالة ومثمرة هو معرفة أين تنشد المعلومات. ومن خلال بذل مجهود أكبر قليلاً في مهمتك، يمكنك -كحامل لماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام- أن تمتلك رؤية متبصرة تثير إعجاب من حولك أو تتوصل إلى الحقيقة التي تفوت ملاحظتها على زملائك الأقل منك اجتهاداً. ربما يكون هذا القسم الأكثر فائدة لك من بين كافة أقسام هذا الكتاب؛ ولهذا أختتم به. هب أنك تريد حقائق حول أحد منافسيك، أو شخص، أو صناعة؛ فيما يلي أورد بعض الأماكن المناسبة التي تبحث فيها.

الإنترنت

ما لم يكن متاحاً فيما سبق إلا في المكتبات الجامعية. صار الآن متاحا لكل من يستطيع الولوج إلى شبكة الإنترنت التي تحتوي على كم هائل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها حول المنتجات. أو المشاريع. أو الشركات. أو الصناعات. إلا أن البحث على الإنترنت يتطلب صبرا لأن الشبكة ليست منظمة تنظيما دقيقا للإجابة عن أسئلتك. ومازال الطريق طويلا فيما يتعلق بالسرعة. ولإجراء بحث جيد. لابد من زيارة مواقع عديدة. وإليك بعضها:

Google.com

Yahoo.com

MSN.com

AlltheWeb.com

Altavista.com

Dogpile.com

Clusty.com

A9.com

عند دخولك إلي أي موقع مما سبق. اقرأ توجيهات البحث بحيث تقلل عمليات البحث التي تولد آلاف الإجابات إلى أدناها. كما أنك توفر الكثير من وقتك باختصار مفردات البحث وبناء الجملة بناء صحيحا.

الوسيلة الأخرى لجمع المعلومات إلكترونيا تتمثل في منتديات جماعات الاهتمام المشترك الموجودة على خدمات الإنترنت التجارية. أو على مجموعات يوزنت الإخبارية. حيث تستطيع أن تطرح بسهولة أسئلة على المهتمين بالموضوع الذي تجري بحثا فيه. أو يمكنك قراءة الرسائل التي ينشرها الأعضاء. كما يوفر موقع أمازون Amazon خاصية البحث داخل الكتاب "Search inside this book" وهي مفيدة ومجانية.

هناك خدمة ممتازة ومحتملة التكلفة للبحث علميا في موضوعات الأعمال وهي Factiva.com. تضم قاعدة البيانات هذه ما يربو على تسعة آلاف مصدر من قواعد بيانات داو جونز ورويترز أغلبها غير متاحة على الشبكة العنكبوتية المجانية. كما تستطيع تتبع موضوعات معينة والحصول على تحديث يومي حول كافة المقالات المكتوبة عن موضوعك المراد.

يمكنك البحث في حقوق الطبع وبراءات الاختراع على موقع www.uspto.gov الذي يعد مصدراً رائعا للمعلومات التنافسية. ويمكنه مساعدتك في أنشطتك الخاصة بتسمية المنتجات وتطويرها.

الكتب

Standard & Poor Industry Surveys: توفر هذه السلسلة متعددة الأجزاء بحوثا ممتازة متعمقة وفي حينها لعشرين صناعة كبيرة.

Value Line Investment Surveys: يوفر هذا المصدر معلومات تفصيلية وحديثة عن الشركات للمستثمرين في ست وسبعين صناعة.

Plunkett's industry Almanacs: تصف هذه السلسلة متعددة الأجزاء كلا من الصناعات والشركات
(www.plunketresearch.com)

U.S. Industrial Outlook: توفر هذه المطبوعة الحكومية لمحات مختصرة عن الصناعات وتنبؤات تخص ٣٥٠ صناعة.

دار جيل ريسيرتش Gale Research: تنشر دار جيل ريسيرتش سلسلة من الكتب تعد أحجار الزاوية في كافة مكتبات الأعمال الجيدة.

- Market Share Reporter: يقدم هذا الكتاب بيانات الحصص السوقية التي تنشر في المصادر العامة، وهو موفر للوقت!
- Business Rankings Annual: يقدم هذا الكتاب بيانات تصنيف الأعمال التي تنشر في المصادر العامة، وهو مصدر صناعي جيد.
- **موسوعة الجمعيات** Encyclopedia of Associations: معظم الصناعات والمهن لديها جمعيات، وجماعات تجارية، ونواد. وتسعد هذه المؤسسات بمساعدة الناس على التعرف عليها، أو على أعضائها، أو اهتماماتها. كما تنشر كثير منها دراسات بحثية، وقوائم بأعضائها، ورسائل إخبارية، ويمكن لأعضائها كذلك أن يدلوك على مصادر أخرى للمعلومات. لا تغفل موسوعة الجمعيات. أنا شخصياً لدي مجموعة كاملة منها.

الموسوعات: ربما تكون الموسوعات مصدر المعلومات السريعة والمبسطة الذي نغفله أكثر مما سواه. لا يمكن أن يكبر المرء أبدا على مطالعة موسوعة إنكارتا أو الموسوعة البريطانية.

The Lifestyle Market Analyst، هذه الدراسة السنوية التي تنشرها ناشونال جيوجرافيكس آند لايفستايلز واحدة من أحسن مصادر المعلومات التسويقية. وهي تجمع بين الخصائص الديموجرافية وأنماط الحياة والعادات الإعلامية. كما يصدر الناشر محلل أرقام المناطق Zip Code Analyst.

Congressional Quarterly's Washington Information Directory: يضع هذا الكتاب في متناول يدك كافة موارد موظفي الإدارة في واشنطن. كما تفيد الأبواب الخاصة بوزارة التجارة في التجارة الدولية. إذا كنت من دافعي ضرائب الدخل. فقد دفعت ثمن هذه الخدمة. فلم لا تستفيد منها؟

الأعمال الدولية

Doing Business in ...: تعتبر هذه السلسلة التي تطبعها برايس ووتر هاوس كوبرز وإرنست آند يونج مصدراً ممتازاً للمعلومات لرجال الأعمال الدوليين. حيث تناقش الجمارك ومجموعة متنوعة من النقاط الأدق فيما يتعلق بالأعمال الدولية.

البحوث المكلفة

Nexis Research Database: هذه الخدمة التي توفرها أجهزة الكمبيوتر على شبكة الإنترنت متيسرة في بعض المكتبات والمنشآت. وتتيح الوصول إلى مكتبات كاملة من البيانات الإخبارية. والمالية. والتسويقية. ونظراً لكثرة البيانات المتاحة. يجب تحديد عمليات البحث بالكلمات المفتاحية تحديداً دقيقاً. أنشد مصادر المعلومات المجانية أولا إذا كنت معنياً بالتكلفة. وإلا فإن هذا المصدر واحد من أقوى قواعد البيانات الموجودة وسوف يوفر كثيراً من وقتك.

Find/SVP، توفر دراسات جاهزة حول معظم فئات المنتجات. وتتراوح أسعار تقاريرها المتقنة بين بضع مئات وبضع آلاف من الدولارات. وتحتوي

دراساتها على كثير من المعلومات المتاحة مجانا من مصادر أخرى علاوة على بعض البحوث الحصرية.

المقابلات

يمكنك دائما جمع المعلومات من خلال حديثك مع الناس. وأكبر خطأ يمكن أن تقع فيه هو إنهاء المقابلة دون طلب إحالات إلى مصادر أخرى. علما بأنك تستطيع بعد إقامة شبكات علاقات مع كثير من المطلعين في الشركات أو الصناعات الإفادة من معرفتك بهؤلاء الأشخاص في التعرف على آخرين. لأنك عندما تذكر اسم شخص يعرفونه أصلا. تجعلهم يشعرون بمزيد من الطمأنينة ويصبحون أكثر سخاء بمعلوماتهم.

المعارض التجارية

إذا أردت التعرف حقا على صناعة ما. فاشهد معرضها السنوي لأنك سترى في مكان واحد كافة اللاعبين الكبار والمنتجات الجديدة. ودليل بيانات المعارض التجارية Trade Show Week Databook عبارة عن كتاب كامل حول المعارض التجارية من كافة الأنواع في الولايات المتحدة. أما بالنسبة للمعارض الدولية. فطالع دليل المعارض التجارية حول العالم Trade Shows Worldwide.

المداومة على الاطلاع

نظرا لضرورة مداومة حملة ماجستير إدارة الأعمال على الاطلاع. فإن هناك بعض الصحف والمجلات التي يجب عليهم تخصيص وقت لقراءتها لأنها تعطيهم ميزة امتلاك المعلومات. إذ كيف يمكن لهم أن يتوقعوا أن يتكلموا ويفكروا بذكاء إن لم يكونوا على علم بما يجري في العالم؟ كي تنجح. لابد أن تقرأ.

وول ستريت جورنال: اكتف بقراءة الصفحة الأولى إن لم يكن لديك متسع من الوقت لقراءة المزيد. لأنها تطلعك على أخبار الأعمال التي تحتاج إلى معرفتها.

فوربس. وبيزنس ويك، وفورتشن: هذه هي أفضل مجلات الأعمال. بالنسبة للأخبار.
هناك وول ستريت جورنال. أما هذه المجلات فتدلك على التوجهات.
وتزودك بالقصص. والتحليلات المكتوبة لقارئ الأعمال الذكي.

مجلة أدفرتايزنج ايج: معظم مجلات الأعمال ذات نزعة مالية. أما أدفرتايزنج ايج فتتناول الأعمال من منظور تسويقي بحت وهي المجلة التجارية لعالم الإعلان. وتعطي المجلة المرء استشرافا شاملا للأعمال كما أنها تعد مصدرا جيدا للمعلومات التنافسية نظرا للإعلان عن معظم المنتجات فيها.

الصحف المحلية/صحف الأعمال المحلية: إن لم تكن على علم باللاعبين في مجال الأعمال في منطقتك. فالأرجح أنهم لن يعرفوك أبدا.

دورة مصغرة في عشر ثوانٍ حول التحدث أمام الجمهور

١. اعرف جمهورك

اهتماماتهم، وفترة انتباههم

٢. اعرف قدراتك

هل تستطيع إلقاء نكته؟

٣. تحرَّ البساطة

المعلومات المفصلة يفضل تقديمها مطبوعة.

الخطب يجب أن تقدم مفهوماً. وتحفز الجمهور.

حافظ على الإيجاز والبساطة

دورة مصغرة في دقيقة واحدة حول التفاوض

١. اعرف خصمك

المزاج، التاريخ، القدرات، المواهب

٢. اعرف نفسك

المزاج، التاريخ، القدرات، المواهب

عندما تتصادم رغبات شخصين، ينشأ توتر يستطيع بعض الناس معالجته أحسن من البعض الآخر. يجب ألا تخدع نفسك حول مزاجك وأن تسعى إلى تحسين قدرتك على معالجة الصراع.

٣. قم بالاستعدادات اللازمة.

افهم أثر سيناريوهات التسوية المحتملة.

٤. حدد استراتيجيتك وحدودك مسبقاً.

لا تقع في شرك "ضرورة الفوز" بأي ثمن.

٥. استعرض كل مفاوضة فيما بعد لاكتساب معرفة تفيدك في المفاوضة التالية.

فيم يمكنني أن أتحسن؟ ما الذي أستطيع تعلمه من خصمي؟

دورة مصغرة في دقيقة واحدة في ممارسة الأعمال الدولية* (والسياسة الخارجية)

١. افهم ثقافة المضيف، وقيمه، وعاداته، ومعتقداته. لا تفترض أن قيمكما مشتركة.

٢. عندما تكون في بلد أجنبي، فأنت الضيف والطرف الآخر هو المضيف وصاحب القوة.

٣. أنت أجنبي ولن تفهمهم كما ينبغي.

٤. تستمد الشركات متعددة الجنسيات ميزتها التنافسية من قدرتها على تحويل الخبرات عبر الحدود وتجنب الأخطاء.

٥. الاستثمار الدولي استثمار طويل الأجل ومقياس عائده يجب أن يكون مقياساً طويل الأجل كذلك.

٦. لن تحقق كثيراً من النجاح بدون احترام صادق للبلد المضيف وشعبه، فإن لم تحترمهم فسوف يعلمون هذا.

٧. في الأعمال الدولية، هناك مناسبات عديدة لاتخاذ قرارات أخلاقية، لذا كن رقيباً على نفسك.

* هذه الملاحظات حول الأعمال الدولية تم أخذها من مناقشة حالة قادها البروفيسور بيل برودن جونسون في Darden Graduate School of Business في جامعة فيرجينيا، وتم استخدامها بتصريح.

دورة مصغرة في عشرين دقيقة حول قانون الأعمال (محامي العشرين دقيقة)

يمكنك أن تسمي هذا القسم "محامي العشرين دقيقة". إلا أنه في الحقيقة عبارة عن مراجعة للمفاهيم الأساسية لقانون الأعمال. نحن لا نتحدث عن قانون الطلاق هنا. ونظرا لأن القانون يقبل تفسيرات كثيرة. فإن تفسير أي من هذه المفاهيم أو تفسير صياغاتها تفسيراً دقيقاً يمكن أن يملأ كتاباً وأن يكون مجالا للمناقشة بين علماء القانون. ولكن انطلاقا من مقاصد ماجستير إدارة الأعمال في ١٠ أيام. فإننا نعرض لها عرضا موجزا سريعاً. وقد سبق أن تناولنا المناقشات حول هياكل الأعمال مثل شركات التضامن والشركات المساهمة في فصل الماليات السابق من هذا الكتاب.

القانون العام

القانون العام هو أساس القضاء في الولايات المتحدة. وغالبا ما يطلق عليه اسم قانون الدعوى. وهو إطار من القوانين والقواعد الإرشادية تم وضعه بناء على قرارات وآراء خاصة بقضايا سابقة. ويسمى قرار المحكمة حكما. وتعني عبارة مراعاة ما بُتّ فيه من مسائل ضرورة اتباع المحكمة لتوجيهات الأحكام القضائية السابقة. ولاسيما الصادرة عن المحاكم الأعلى درجة. أما مقومات القانون الأمريكي فهي المرونة. والمعقولية. وإمكانية التنبؤ به وفهمه. وهناك نوعان من القوانين منبثقان عن القانون العام ويلعبان أدوارا أساسية في النظام.

القوانين الأساسية والقوانين الإجرائية

القوانين الأساسية هي القواعد الفعلية التي تحدد السلوك القانوني وتشمل حقوق الناس والتزاماتهم في المجتمع. أما القوانين الإجرائية فتحكم طريقة تنفيذ تلك القواعد واللوائح أو استخدامها داخل نظام القضاء في محاولة لفرض نظام لاستخدامه بإنصاف وكفاءة.

عندما يطبق المحامون القانون تطبيقا فعليا. يرجعون إلى المدونات القانونية الولاياتية والاتحادية المسماة بالقوانين البرلمانية. وهي القواعد الحرفية الواقعية التي تضعها الهيئات

التشريعية الولاياتية أو الاتحادية أو الأجهزة الحكومية. وتشمل القانون الجنائي. وقانون الضرائب. واللوائح الحكومية. ولبحث كيفية تطبيق هذه القوانين البرلمانية. يرجع المحامي إلى مجموعة الأحكام القضائية أو الآراء المسماة قانون الدعوى. ويمكنه من خلال الجمع بين التشريعات والآراء أن يورد الوقائع المؤيدة لموكله أمام المحكمة باتباع القواعد الإجرائية للمحكمة.

المعاملات التجارية أمر مهم بالنسبة لحامل ماجستير إدارة الأعمال. لذا تسمع كثيرا عن القانون التجاري الموحد. وهو مجموعة خاصة من القوانين تجمع بين كل من القوانين البرلمانية وقانون الدعوى لأغراض الأعمال. وهو قانون برلماني شامل تطبقه كافة الولايات ويغطي المجالات الرئيسية للمعاملات التجارية. بما في ذلك عقود المبيعات. والأوراق المالية التجارية. ويوفر "توحيد" هذا القانون مجموعة مستقرة من القواعد المنظمة للتجارة بين الولايات ولولاه لكانت ممارسة الأعمال في كل ولاية مثل ممارستها في بلد أجنبي.

الإجراءات القانونية

تشتمل الدعوى القضائية على تسع خطوات:

١. **الاختصاص:** لابد أن يكون للمحكمة اختصاص لسماع الدعوى وسلطة لإلزام الطرفين.
٢. **المرافعات:** المرافعات هي العمل الورقي اللازم لبدء عملية المحاكمة. حيث يتقدم المدعي بشكوى أو عريضة مؤكدا تعدي المدعى عليه على حقوقه ومطالبا بإيقاع عقوبة عليه أو بتعويض.
٣. **كشف النقاب:** يجمع المحامون ما يلزم من معلومات وشهود قبل المحاكمة خلال الكشف. مع السماح لكل جانب بالاطلاع على أدلة الجانب الآخر. وخلافا لما قد تكون رأيته في الأفلام. يجب ألا تكون هناك مفاجآت.
٤. **اجتماع ما قبل المحاكمة:** يحاول المحامون والقاضي في هذا الاجتماع الذي ينعقد غالبا في حالة الدعاوى المدنية الاتحادية استخلاص وتنظيم النقاط

الفاصلة في الدعوى كي تكون المحاكمة أكثر كفاءة. وغالبا ما تتم تسوية النزاعات خارج المحكمة عند هذه المرحلة.

٥. **المحاكمة:** هي الإجراءات التي تتم أمام المحكمة. فإذا تم اختيار هيئة محلفين. سميت عملية اختيارهم استجواب المحلفين. أما مقر المحاكمة فيسمى محل نظر الدعوى. تفصل هيئة المحلفين في الخصومات الواقعية. ويفسر القاضي القانون. ويصدر تعليماته إلى هيئة المحلفين. فإذا كانت دعوى المدعي لا أساس لها. يستطيع القاضي إصدار حكم مستعجل منهيا الدعوى دون الخوض أكثر من ذلك في المحاكمة.

٦. **تعليمات القاضي لهيئة المحلفين وقرار المحلفين:** يصدر القاضي تعليماته لهيئة المحلفين حول النقاط القانونية التي يشتمل عليها قرارها. وتفصل هيئة المحلفين في الوقائع وتقضي بالجزاء الذي يقع في حدود سلطتها.

٧. **طلبات ما بعد المحاكمة:** تضم هذه الخطوة التماس المحكمة -لأسباب عديدة- بإعادة المحاكمة مع بيان ما يسوغ إجراء محاكمة جديدة. ويمكن أن يكون الخطأ في القانون والإجراءات. أو سوء سلوك هيئة المحلفين. أو إصدار أحكام تعويض استثنائية أساسا لاستئناف الحكم. ونادرا ما يكون ظهور أدلة جديدة أساسا لاستئناف ناجح.

٨. **الاستئناف:** على وجه العموم. يحق لكل طرف في القضية رفع استئناف واحد أمام محكمة الاستئناف من خلال مذكرة توجز أساس الاستئناف وتورد حججا مطولة. واستشهادات بأحكام قضائية سابقة. والقوانين البرلمانية واجبة التطبيق وذلك لإقامة الحجة لإجراء محاكمة جديدة.

٩. **إصدار الحكم أو تنفيذ الحكم:** إيداع الشخص السجن أو استيفاء المال.

التسوية الودية للنزاعات التجارية

إذا أراد الطرفان تسوية النزاع دون اللجوء إلى القضاء. يمكن لهما أن يلجئا إلى صانع سلام محايد.

الوساطة: الوسيط سلطة غير ملزمة لتوجيه الطرفين نحو تسوية عادلة، علماً بأنه يجوز للطرفين التراجع إذا لم يعجبهما القرار.

التحكيم: للمحكم سلطة إلزام طرفي النزاع. وقراره نهائي لا يجوز استئنافه. والمحكم شخص محترف مسجل ومدرب.

الجرائم والإساءات

يدور القانون حول شخص يتعدى على حقوق الآخرين. وهذا التعدي يمكن تصنيفه كجريمة أو إساءة.

الجريمة: عبارة عن تعدٍ على حق المجتمع يجوز معاقبة فاعله بالسجن، والمراقبة، والغرامة استنادا إلى القانون البرلماني. وترتكب الجرائم التي يُعاقب عليها بنيّة تسمى القصد الجنائي أو بسبب الإهمال. وتشمل الدفاعات الدفاع عن النفس والضرورة والجنون.

الإساءة: عبارة عن تعدٍ على حقوق خاصة كشخص أو مال. وتشمل المسئولية القطعية عن المنتج، والاحتيال، والاعتداء على الأشخاص، والسرقة، والتي تسمى أيضاً الاستيلاء على منقول للغير بدون وجه حق. وتنشأ الإساءة عن أفعال مقصودة لا يقرها القانون، أو الإهمال. ويعاقب عليها بأحكام مالية استناداً إلى قانون الدعوى المدنية. ولكي يثبت إهمال الفاعل لابد أن يكون قد أخل بواجب تجاه المدعي أو بمستوى العناية في التصرف كشخص متبصر عاديّ المهارة. فإذا استؤجر شخص لمهارته المتخصصة، فالمستوى المعتبر هو مستوى المهنة أو الحرفة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون المتهم قد تسبب في الفعل المتهم به، إما بصورة مباشرة وإما غير مباشرة. ويجوز تحميل أرباب العمل المسئولية عن أفعال موظفيهم في حال تصرفهم في حدود واجباتهم.

عبء الإثبات: في الدعاوى الجنائية، يجب إثبات الجرم "إثباتاً لا شك فيه". أما في قرارات المحلفين المدنية، فيعتمد الجرم على "رجحان الأدلة".

غالباً ما تشتمل الدعاوى على كلا الشقين الجنائي والمدني. على سبيل المثال، في دعوى اختلاس جنائية، يجوز أن يسجن المدعى عليه بسبب السرقة. وفي الدعوى المدنية، يجوز أن يحاول المدعي استرداد المال وأن يستصدر من المحكمة حكما بالتعويض المالي. أما الدفاعات في دعاوى الإساءة فتشمل الحقيقة (تفنيد الادعاء)، والرضا (تم برضا مني)، والجنون.

قانون العقود والأملاك

في معظم علاقات العمل، يدخل الأفراد في عقود مع بعضهم البعض لتحقيق منفعة. ورغم شيوع استخدام كلمة عقد في الأحاديث إلا أن العقد له تعريف قانوني محدد.

العقود: العقد عبارة عن اتفاق -صريح أو ضمني- واجب النفاذ قانونا بين طرفين أو أكثر. ولكي يكون العقد صحيحا يجب أن يستوفي أربعة شروط هي:

١. أهلية الأطراف: يجب أن يمتلك الأطراف السلطة القانونية، والقدرة العقلية على إبرام العقد. ويجوز للقاصر أن يتنصل من عقد أبرمه. ولكن لا يجوز للراشد التنصل من عقد أبرمه مع قاصر. والاستثناء الوحيد يتعلق بالضروريات مثل المطعم والمأوى.

٢. الاتفاق المتبادل (الموافقة) أو تلاقي الأفكار: لابد من وجود عرض صحيح وقبول على أن يبين العرض بوضوح نية إبرام العقد وأن يخلو من اللبس في عباراته وأن يحيط به الطرف الآخر. وعموما، لا تعتبر الإعلانات عرضا صحيحا لإبرام العقود، بل هي "دعوة للمتاجرة". ويمكن سحب العرض في أي وقت قبل القبول. والسكوت لا يشكل قبولاً.

٣. العوض المدفوع: لابد من دفع قيمة كي يكون التعهد واجب النفاذ.

٤. المشروعية: لا يمكن إنفاذ عقد يتعامل مع سلع غير قانونية أو أفعال غير مشروعة.

الأملاك

تدور الأعمال حول الملكية وجمع المرء أكبر قدر منها لنفسه. والملكية ليست مجرد شيء بل هي أيضا مجموعة الحقوق والمسئوليات المرتبطة بالملكية. وهناك فئات عديدة للملكية نبينها فيما يلي:

الأملاك العقارية: الأرض.

الأملاك المنقولة: الممتلكات غير الملحقة بالأرض أو البناء. وتسمى أيضا المنقولات.

الأملاك الثابتة: الأملاك الشخصية الملحقة بالعقارات.

الملكية الفكرية: الملكية الإبداعية التي ليست لها هيئة مادية.

براءات الاختراع: براءات الاختراع عبارة عن حقوق في الاختراعات أو العمليات الجديدة والمفيدة وغير البديهية مدتها عشرون عاما. وقبل يونيو ١٩٩٥. كانت مدة براءة الاختراع سبعة عشر عاما.

حقوق النشر: حق النشر هو حق المؤلف في أعماله المكتوبة طوال حياته ولمدة خمسين عاما بعد وفاته. قبل يناير ١٩٧٨. كان حق النشر يسري حتى ٧٥ عاما.

العلامات التجارية: عبارة عن حقوق في العلامات المستخدمة في التجارة والأعمال تسري لمدة عشرين عاما قابلة للتجديد.

القانون التجاري الموحد، المادة ٢: عقود المبيعات

يغطي القانون التجاري الموحد سالف الذكر جوانب عديدة من المعاملات والعقود ذات الصلة بالملكية. ونظرا لأهميته نتناوله تناولا أكثر تعمقا هنا وفي أقسام منفصلة لاحقة. ويعرف المقطع المتعلق بالملكية من القانون "التاجر" على أنه الشخص الذي يتاجر بانتظام في سلع مشمولة في العقد. وتعتبر المعاملات بين التجار معاملات خاصة ولها مستويات مختلفة من التوثيق اللازم كي يكون العقد واجب النفاذ.

الإيداع: هو نقل مؤقت لحيازة -لا ملكية- الأملاك من المودع إلى الوديع لفترة محدودة ولغرض خاص. ومثال الإيداع إرسال ملابسك إلى المغسلة لغسلها.

عندما يسلم شخص منقولات على سبيل الوديعة. فإن مستوى العناية المطلوب من الوديع يعتمد على المنفعة المتبادلة للعلاقة. فإذا كان الإيداع لمنفعة المودع وحده. فلا يُطلب غير "درجة طفيفة من العناية". مثال ذلك أن يأتي أحدهم ويقول: "اصنع لي معروفا وتكرم بحفظ هذا الشيء لي في بيتك أثناء غيابي". فإذا كان الإيداع لمنفعة متبادلة بين الطرفين. كما هي الحال مع المستودعات مدفوعة الأجر. يلزم توخي "درجة معقولة من العناية". فإذا كانت المنفعة للوديع وحده. لزم توخي "أقصى درجات العناية". ومثال ذلك أن يطلب منك أحدهم قائلا: "أيمكنني استخدام سيارتك خلال هذه العطلة الأسبوعية؟".

البيع: هو نقل دائم للملكية بمقابل. ولا يمكن أن ينقل البائع حقوقا أكثر مما يمتلك باستثناء ثلاثة أمور:

١. يجوز أن ينقل حق الملكية الخالص بحسن نية إلى مشتر حسن النية. أي كمشتر لا يعرف بوجود حق ملكية أقوى.

٢. إذا كنت مشترى من تاجر تخزينه يحق له أن يباع نفس النوع من السلع للاخرين فأنت مشتر حسن النية. فيجوز أن يصير للمشترى حق ملكية خالص حتى وإن كان تاجر التخزين لا يملك هذا الحق.

٣. إذا كنت مشترى من تاجر يتعامل في نوع من السلع. حتى إذا كان التاجر يحوز السلع على سبيل الوديعة. فأنت مشتر حسن النية. فيجوز أن يصير للمشترى حق ملكية خالص حتى وإن كان التاجر لا يملك السلع.

عقود الشحن: كثير من المصطلحات التي ترد في وثائق وفواتير الشحن تبين توقيت انتقال خطر الفقد من البائع إلى المشتري. وأشيعها مصطلح تسليم ظهر الباخرة. وعند هذه النقطة ينتقل خطر الفقد إلى المشتري. وهناك مصطلح آخر يرد في الفواتير أيضاً حول تكلفة السلع. والتأمين. وأجرة الشحن.

المسئولية عن المنتج: تتعلق المسئولية عن المنتج بالضمانات التي يقدمها المصنّعون. والبائعون للسلع التي يبيعونها. وهذه الضمانات إما صريحة. وهي تعهدات مكتوبة. وإما شفهية بشأن أداء المنتج. وإما ضمنية. وهي التعهدات التي تُقطع لدى بيع السلع ولا تحتاج إلى كتابتها أو التلفظ بها. وملاءمة السلعة للبيع عبارة عن ضمانة ضمنية تعني أن السلعة ملائمة للغرض العادي الذي صنعت من أجله. فالقلم صنع للكتابة وليس لإجراء عملية جراحية مثلاً. كما أن ضمانة الملاءمة لغرض معين تعد ضمانة ضمنية أخرى خاصة بالغرض المعين الذي يبيع البائع لأجله المنتج قصدا. فإذا كان البائع يبيع عن علم سلعةً لغرض ما. فلابد للسلعة من أداء تلك الوظيفة. والمسئولية القطعية ضمنية كذلك. وهي تغطي فشل المنتجات. عند استخدامها كما ينبغي. في أداء مهمتها بأمان. أو بفعالية على النحو الذي يتوقعه ويريده الأشخاص العاديون منها.

قانون الاحتيالات: يقضي قانون الاحتيالات بضرورة تحرير عقود معينة لمنع الاحتيال حيث يتعين أن تكون العقود المتعلقة بالأمور التالية محررة كتابة:

١. مبيعات سلع قيمتها ٥٠٠ دولار أو أكثر.

٢. بيع الأراضي.

٣. عقود الخدمات التي لن تؤدى في غضون عام.

٤. التعهد بسداد دين يتحمله شخص آخر.

٥. تعهد منفذ التركة بسداد نفقات التركة من جيبه الخاص.

٦. التعهد بدفع الصداق في الزواج.

ولا يلزم أن يكون العقد في وثيقة محررة واحدة. فإذا أمكن ضم بنود العقد الأساسية إلى بعضها البعض في عدة مستندات موقعة من الطرف الذي تتم مقاضاته. يجوز تأويل هذه المستندات كعقد صحيح.

قاعدة البينة الشفهية: تحظر هذه القاعدة على الأطراف التنازع على العقد المحرر مستشهدين بأدلة خارجة عن العقد. ولكن لهذه القاعدة استثناءات كثيرة مما يجعلها قاعدة إرشادية أكثر منها قاعدة صارمة. مثلاً. يجوز قبول الأدلة التي تثبت أن إبرام العقد تم بالإكراه أو بالاحتيال والمحكمة تعتبرها خارجة عن العقد.

قاعدة الصلة القانونية: تقصر هذه القاعدة رفع دعوى ذات صلة بالعقد على الأطراف المسماة في العقد. ويمكن توسيع النطاق ليشمل الأطراف التي تنتقل إليها حقوق ناشئة عن العقد أو المستفيدين الآخرين الذين يتلقون نتائج أداء العقد.

القوة القاهرة: يجوز أن يكون القضاء والقدر مثل الأعاصير والفيضانات عذرا قانونيا لعدم الوفاء بالعقد. وغالبا ما يتم تضمين القوة القاهرة كبند صريح في العقود.

الحلول: في عقد بين طرفين. يجوز لطرف أن يحول واجباته إلى طرف ثالث ويعفى من العقد. ويتولى الطرف الثالث الجديد تلك الواجبات والمسئوليات للوفاء بالعقد كما هو محرر. ومثال ذلك تلقي مسئولية شخص آخر عن رهن منزلي.

عناصر الدعوى التعاقدية: يجب أن تشتمل الدعاوى القضائية على العناصر التالية:

١. الدليل على قيام العقد.

٢. الإخلال بالعقد أو عدم الوفاء به.

٣. إثبات الأضرار.

إذا تم تضمين بند في العقد يحدد جزاءات عدم الوفاء به. سميت الأضرار أضرارا مقررة.

القانون التجاري الموحد

المادتان ٣ و ٤: الأوراق التجارية

الورقة التجارية أو الورقة القابلة للتداول عبارة عن مستند يجوز لحامله مبادلته بقيمة على نحو مستقل عن الأطراف التي أنشأته. ومثال ذلك الشيكات. ولكي تكون الورقة قابلة للتداول يجب أن تتصف بالصفات التالية:

١. أن تكون في هيئة محررة.

٢. أن تكون موقعة من قبل الطرف المتعهد بالدفع.

٣. أن تحتوي على وعد غير مشروط بالدفع.

٤. أن تحدد دفع مبلغ معين من المال.

٥. أن تكون واجبة الدفع عند الطلب، أو بحلول تاريخ أو تواريخ معينة.

٦. أن تكون واجبة الدفع لأمر شخص محدد أو لحاملها.

يحدث كثيرا عند مبادلة ورقة مالية قابلة للتداول أن يكون الناس قد حصلوا على هذه الورقة على نحو غير مشروع، ويبيعونها لمشترين سليمي النية. ويجوز للحامل سليم النية أن يحصل على حقوق أكثر مما للبائع إذا اشترى الورقة دون علم بالملكية غير القانونية للبائع.

عقود الوكالة

الوكالة عبارة عن علاقة قانونية بين طرفين يتصرف فيها شخص نيابة عن آخر. ورغم أن الوكالة ليست جزءا من القانون التجاري الموحد، فإنها جزء أساسي من قانون الأعمال. ويمكن أن تقوم علاقة الوكالة القانونية بأربع طرق كالتالي:

١. العقد: يبرم الطرفان اتفاق وكالة من خلال عقد محرر، أو شفهي، أو ضمني ويكون الشخص مسئولا قانونا عن أفعال الوكيل التي يأتيها لحسابه.

٢. الإقرار: يقبل الشخص نتائج أفعال وكيله ويكون مسئولا عن هذه الأفعال.

٣. الإغلاق: يسمح الشخص لآخر بالتصرف كوكيل عنه ويسمح للآخرين باعتقاد قيام هذه العلاقة. وتنشأ المسئولية القانونية عندما يأتي طرف آخر فعلا معينا لحساب ذلك الوكيل بناء على علاقة الوكالة.

٤. الضرورة: إذا كان شخص في وضع خاص لا يستطيع التصرف فيه وساعد شخص آخر بحسن نية قامت علاقة وكالة.

قانون الإفلاس

لم تعد هناك أحكام بالسجن تصدر ضد المدينين، حيث توفر قوانين الإفلاس آلية للأشخاص والمنشآت للبدء من جديد. أو لتدبير السداد بشروط أنسب.

الفصل ٧: يقوم الوصي بتصفية أصول الشركة المتبقية لسداد الديون على أفضل ما يكون. وبعد إشهار الإفلاس. يُبرئ المفلس من الديون فيما عدا نفقة الزوجة والأطفال.

الفصل ١١: يعتمد الحارس القضائي المعين من قبل المحكمة خطة إعادة هيكلة لسداد الديون على مر الوقت. ويستمر الشخص أو الشركة في العمل مع عبء الدين المعادة هيكلته. ومن المفترض ألا تقل المبالغ المدفوعة للدائنين عن المبالغ التي كانت ستدفع عند إشهار الإفلاس بموجب الفصل ٧.

الفصل ١٣: هذا الشكل من أشكال الإفلاس الشخصي متاح للأفراد ذوي الدخل المنتظم المدينين بديون غير مضمونة أقل من ١٠٠٠٠٠ دولار وديون مضمونة أقل من ٣٥٠٠٠٠ دولار. يقدم المدين خطة سداد إلى المحكمة مدتها خمس سنوات كحد أقصى.

القانون التجاري الموحد
المادة ٩: المعاملات المضمونة

تغطي مجموعة من القواعد أفعال الدائنين لحماية مصلحتهم في المنقولات. والمنشآت من مطالبات طرف ثالث آخر. وتسمى تلك الحقوق المحمية المصالح المؤمنة.

يجوز أن يكون للدائن مصلحة مؤمنة إذا أودع المقترض ضمانا كرهن لدى الدائن بأن أعطاه إياه لحفظه. مثال ذلك إعطاء مكتب الرهونات منقولا لحفظه كضمان.

في غياب الحيازة الفعلية للملك -مثل المجوهرات- فإن الدائن يوقع حجزا على هذا الملك بمصلحة مؤمنة مكمّلة ضد مطالبات أي طرف ثالث. ويجوز للدائن أن يكمّل

مصلحته بإحدى طريقتين:

١. الحجز: في هذه العملية يحصل الدائن على اتفاق محرر موقع يصف الدين والملك. ولابد أن يكون المدين قد تلقى قيمة نظير المصلحة المؤمنة وللمدين حقوق قانونية في الملك.

٢. إيداع إقرار مالي: يمكن ضمان المصلحة المؤمنة بإيداع إقرار مالي موقع من المدين والدائن لدى سلطة الولاية. أو المقاطعة. أو المنطقة المختصة التي تعتبر ملزمة في الولاية الموجود فيها الملك أو القاطن فيها المدين. وعادة ما تفعل المصارف هذا لحماية مصالحها في الضمان الإضافي للقروض غير المسددة. ويتم الإيداع بالتسجيل في مكتب عام يخطر الآخرين بأن الملك محجوز عليه.

هناك نوع خاص من المصالح المؤمنة يسمى المصلحة المؤمنة بثمن الشراء. وفي هذه المعاملات. تكون السلع الاستهلاكية -سيارات أو أثاثات أو غيرها من السلع المنزلية- المباعة ضمانا للقروض التي يمنحها البائع لتمويل الشراء. في هذه الحالات. لا يلزم الإيداع.

يحدث التوقف عن الدفع عندما لا يسدد المدين دينه أو لا ينفذ التزاما تعاقديا. وعندما تفرض الحراسة على الملكية بأمر من المحكمة لاستيفاء الدين. تقرر أولوية المطالبات من الذي له الحق في الملكية. فالطرف الذي يكمل أولاً مصلحته في الملكية له الأولوية على الدائنين الآخرين.

قوانين عديدة ينبغي لرجال الأعمال العلم بها

قانون لجنة التجارة الفيدرالية: تعمل لجنة التجارة الفيدرالية على منع ممارسات الأعمال الجائرة والمضللة كما أن لها دوراً خاصاً في تنظيم الادعاءات الإعلانية وتسمية المنتجات.

قانون شيرمان لمكافحة الاحتكار: يحكم هذا القانون الممارسات التي تقيد التجارة "فعلاً". فتحديد الأسعار. وتعيين حصص إنتاجية في صناعة ما

للتلاعب في الأسعار. وتقسيم المناطق للحد من التبادل التجاري. وتعد استبعاد منشآت من صناعة ما. والاتفاقات المقيدة بين البائعين كلها أمور محظورة. والعلاقة المقيدة هي التي تلتزم فيها منشأة بموجب عقد بشراء منتجات من مصدر معين دون غيره.

قانون كلايتون: يحظر هذا القانون الممارسات الاحتكارية والاندماجات التي "تؤدي" إلى تقليل المنافسة. وبهذه الطريقة. لا يسمح القانون ببعض الاندماجات لأنها "ربما تؤدي" إلى تقليل المنافسة. نذكر مثلا أن شغل نفس الأشخاص لعضوية مجالس إدارات العديد من الشركات المتصلة في صناعة معينة يمكنه أن يؤدي إلى تقليل المنافسة ومن ثم فهو محظور بموجب قانون كلايتون.

قانون روبنسون باتمان: يحظر هذا القانون التسعير التمييزي لمنتج معين بناء على عوامل غير الفوارق السعرية الفعلية التي يتضمنها صنع المنتج وتسليمه إلى العميل.

بكلمات قليلة غطينا موجزا لمقرر قانون الأعمال الذي يدرس في كليات الأعمال. استشر محاميا إذا دعت الحاجة. ولكنك الآن على أقل تقدير تستطيع أن "تمشي كما يمشون وتتحدث كما يتحدثون".

دورة ماجستير إدارة الأعمال في دقيقة واحدة للكتابة التجارية

١. اذكر هدفك صراحة. على أن تفعل هذا من الجملة الأولى إذا استطعت. لا تضيع وقت القراء. وليكن لك هدف واضح من وراء كتابة أي مذكرة.

٢. اتبع أسلوباً شخصياً وسهلاً ودالاً على الاحترام. واكتب كما لو كان المستلم جالسا معك. لا تفرط في استخدام الألفاظ الفنية. أو تحاول إبهار الآخرين بمفرداتك. لا تكتب وأنت غاضب أو منزعج؛ فلن تختفي

المذكرة لو تغير موقفك. لا تلم أحدا ولا تكتب شيئاً سلبياً عن أحد في شركتك إلا عند الضرورة المطلقة وعند امتلاك كافة الحقائق.

٣. استخدم صيغة المبني للمعلوم لا المبني للمجهول ما أمكن.

مبني للمعلوم: وضع ستيف سيلبجر هذا الكتاب.

مبني للمجهول: وُضع هذا الكتاب بواسطة ستيف سيلبجر.

٤. تجنب الإطناب في الكلمات والحقائق. وتخلص من الجمل الطويلة. واستخدم العناوين بين مختلف الأفكار لتجنب الفقرات الانتقالية. وحاول أن تحصر مذكرتك في صفحة واحدة. مع إمكانية إرفاق معلومات إضافية.

٥. استخدم التدقيق الإملائي والنحوي مرتين قبل إرسال المذكرة. واقرأ المسودة النهائية قبل إرسالها.

مستثمر عقاري في عشر دقائق

في أواخر تسعينيات القرن الماضي وأوائل هذا القرن زاد الاهتمام كثيرا بالعقارات مع تراجع سوق الأوراق المالية وبقاء أسعار الفائدة على انخفاضها. ونظرا لأن نسبة كبيرة من ثروة أغنى أغنياء العالم جاءت من الاستثمار في العقارات. يجب أن يتعرف حملة ماجستير إدارة الأعمال على أساسيات الشئون العقارية. يهدف الاستثمار في العقارات إلى تكوين ثروة من خلال رفع الاستثمار الأولي والاستفادة من المزايا الضريبية الحكومية واختيار العقارات الممتازة مبخوسة القيمة.

التدفق النقدي هو العنصر الحاسم في الاستثمار العقاري لأنه يسمح لك بسداد الفواتير ودفع راتب لنفسك. ويتم حسابه بطرح أقساط الرهن وغيرها من نفقات التشغيل من الإيجار الذي تحصله. وتستطيع من خلال التدفق النقدي الحفاظ على محفظتك العقارية وزيادتها ودفع راتب لنفسك. في حالة العقارات السكنية. نجد أن عقد الإيجار عبارة عن عقد بسيط يشتمل على سداد دفعات شهرية. أما الإجارة التجارية فهي نوعان. ففي الإجارة الإجمالية. يدفع المستأجر الإيجار ويدفع المالك كافة نفقات التشغيل فيما عدا المرافق العامة. أما في الإجارة الصافية الثلاثية فيدفع المستأجر الإيجار.

والضرائب. والتأمين. والمرافق العامة. والصيانة.

تصاحب الدفعات الإيجارية ثلاثة أنواع من نفقات التشغيل. وهي الثابتة. والمتغيرة. والمخططة. فالنفقات الثابتة تشمل الضرائب والتأمين. وهي غالبا ما تدفع بمبالغ كبيرة سنويا أو فصليا. وتشمل النفقات المتغيرة مدفوعات المرافق العامة التي لا يتولى سدادها المستأجر. والإصلاحات. والصيانة. ومخصص شغور العقار ما بين مستأجر وآخر. أما النفقات المخططة فهي النفقات ذات العمر الافتراضي الأطول مثل بناء سقف جديد. أو إنشاء فرن. أو تجديد الألواح أو الدهانات الخارجية.

جزء كبير من أرباح استثمارك يأتي من انخفاض أصل القرض العقاري الذي يموله المستأجرون. ومع سداد رصيد القرض. يزداد الفارق بين ثمن العقار وما عليه من دين (القيمة العقارية) بمرور الوقت حتى وإن ظلت قيمة هذا العقار كما هي.

كما ناقشنا في فصل الماليات. فإن الرافعة المالية تزيد العائد على استثمارك. هذه واحدة من المعاملات القليلة التي يمكن فيها للشخص العادي أن يدخل في صفقات ذات رافعة كبيرة. فالقروض العقارية التي يتم الحصول عليها بعد دفع عربون ٥٪ يتم رفعها بنسبة عشرين إلى واحد. وبعربون ٢٠٪ ترتفع مكاسبك خمسة أضعاف. وهذا هو السبب في إمكانية الحصول على عوائد كبيرة على استثمار صغير نسبيا. ومع ازدياد قيمة الملكية. يمكنك الاقتراض بضمان القيمة العقارية والاستثمار في مزيد من العقارات أو الحصول على النقد. عند ارتفاع أسعار العقارات يكون الناس ثروات. أما هبوط الأسواق فمن الممكن أن يقضي على الاستثمارات. ومع ذلك. فإن العقارات أدوم بكثير جدا من أسهم شركات التكنولوجيا الحيوية. وما لم يكن العقار يعاني من مشكلة بيئية بالغة. فإن إفلاس شخص يمهد الطريق لثراء شخص آخر.

ازدياد قيمة العقارات يأتي من التضخم. والعرض والطلب في السوق. وفرص استخدام العقار لأغراض أخرى. فإذا كان العقار سكنيا وله إمكانيات تجارية. فمن الممكن أن تزداد قيمته. وهذا يسمى "أعلى وأفضل استخدام" للعقار. والاستثمار العقاري عمل محلي حيث تتباين الأسعار كثيراً من مدينة إلى أخرى. ومن حي إلى آخر. ومن شارع إلى آخر. فإذا كنت تظن أن قيمة الاستثمار تكمن في تجديد العقار. فعليك أن تحصل على تقديرات بالإصلاحات المطلوبة.

قابلية خصم الفائدة على القروض من الضرائب تعتبر ملجأ ضريبيا موفراً لجميع أصحاب العقارات. وهو يقدم عوناً مالياً لصفقتك. وعلى عكس فائدة بطاقة الائتمان غير

القابلة للخصم. فإن الحكومة تساعدك بتخفيض تكلفة قرضك بعد احتساب الضرائب. وتوفر الحكومة الأمريكية كذلك برامج من خلال وزارة الإسكان والتنمية العمرانية. وإدارة الإسكان الفيدرالي. وإدارة المحاربين القدماء، يمكنها مساعدتك في الحصول على التمويل المطلوب لشراء العقارات.

يعد تخفيض الضرائب على العقارات الأمريكية طريقة أخرى تقدم الحكومة من خلالها عونا ماليا. وهو يمتد لمدة ٢٧.٥ سنة للعقارات السكنية و ٣٩ سنة للعقارات غير السكنية. مع ضرورة خصم قيمة الأرض من تكلفة العقار الذي يتم استهلاكه. راجع بيان ضريبتك العقارية للتعرف على القيمة التقديرية للبناء، والتقدير الإجمالي. واضرب تلك النسبة في سعر الشراء لتقدير النسبة المستهلكة من استثمارك.

يمكن إعادة استثمار الأرباح المحققة في الصفقات العقارية في شراء عقارات جديدة دون سداد ضريبة على الأرباح. وعلى هذا النحو يعتبر العقار أصلا فريدا من نوعه. ففي مقايضة مؤجلة الضرائب بموجب اللائحة رقم ١٠٣١ الخاصة بمصلحة الضرائب. تستطيع أن تعيد استثمار القيمة العقارية تماما مثلما تعيد استثمار الأرباح المحققة من حساب تقاعد فردي في حساب تقاعد فردي آخر. وفي هذه الحالة. يمكن لاستثمارك العقاري أن يحقق مبلغا مدخرا وافرا دون قدر كبير من المخاطرة. في هذه المقايضات. يجب عليك استثمار حصيلة البيع بأكملها في عقار "من نفس النوع" دون الحصول على أي نقد أو إعفاء من دين أو أشياء أخرى ذات قيمة من صفقة إعادة الاستثمار.

هناك عدة أساليب لتثمين العقارات. منها طريقة معدل رأس المال. وهي طريقة بسيطة لتقدير قيمة عقار استثماري. حيث تساوي قيمة العقار صافي الدخل من العقار (الإيجار مخصوما منه نفقات التشغيل) مقسوما على معدل رأس المال. وهو ما يتوقع المستثمرون تحقيقه على استثماراهم بناء على أسعار الفائدة السائدة وارتفاع القيمة ومخاطر الإيجارات. في عام ٢٠٠٥، كان معدل رأس المال بنسبة ٨٪ هدفا عاما. وباستخدام هذه الطريقة مع عقار صافي دخله ١٠٠٠٠ دولار. نجد أن قيمة هذا العقار ستقدر بـ ١٢٥٠٠٠ دولار. ومما لا شك فيه أن المالك الجديد لو استطاع إجراء تحسينات لزيادة صافي الدخل. فإن العقار يمكن أن يكون أعلى قيمة تحت إدارته.

هناك طريقة أخرى موجزة لتقييم العقارات باستخدام مضاعف الإيجار الإجمالي، ولكنها تعج بالأخطاء. أما أدق طريقة للتقييم فهي إجراء تحليل للقيمة الصافية الحالية للتدفقات النقدية والارتفاع المتوقع في القيمة مخصوماً بمعدل يعوضك عن مخاطرة الملكية كما سبق وبينا في فصل الماليات. كما يجب أن يشمل التحليل تحليلاً لانحراف المتغيرات الرئيسية لاختبار فعالية التوقعات.

ويمكن أن يتخذ تمويل الاستثمار شكل قرض مصرفي تقليدي أو قرض حكومي أو قرض عقاري أو تمويل البائعين. وفي إطار الازدهار العقاري الجديد، نجد أن الحلقات الدراسية العقارية غالباً ما تمتدح طريقة الشراء بدون عربون. وفي هذا السيناريو، يمكن للمشتري أن يشتري عقارا دون دفع مقدم ثمن لأن التقييم يسمح له بتمويل العقار بعربون يتكون من تقييم العقار بقيمة تزيد على سعر الشراء. هذا نادر، ولكن يمكن حدوثه إذا قمت بالاستعدادات اللازمة.

يمكن إيجاز السبيل إلى النجاح العقاري في خطة من خمسة أجزاء:

١. تعرف على العقارات كاستثمار.
٢. ادرس العقارات الكائنة في منطقتك.
٣. خطط كيف تستثمر أموالك.
٤. استثمر وفقا لخطتك.
٥. أدر استثمارك لتبلغ أهدافك.

ورقة العمل الواردة في الصفحة التالية يمكن أن تساعدك في حساب العائد على استثمار عقاري مستقبلي.

مدرب قيادة في عشر دقائق

القيادة من أحدث المجالات الدراسية الخاصة بماجستير إدارة الأعمال. كما أن مدربي القيادة الشخصيين يعتبرون البدعة الشائعة لدى المدراء التنفيذيين بالشركات وهم يتقاضون مئات الدولارات في الساعة نظير ما يقدمون من نصائح. وقد سبق أن ناقشت نظريات القيادة في الفصل ٤. ولكن كثيراً من برامج ماجستير إدارة الأعمال استحدثت مقررات دراسية خاصة بالقيادة بحيث يستطيع طلابها أنفسهم أن يكونوا قادة ومن ثم يصبحون من كبار المتبرعين لكليتهم مستقبلاً.

لكي تكون قائداً فعالاً، أنت بحاجة إلى الثقة بالنفس لصنع القرارات، وحفز الآخرين، وتحمل مسئولية أفعالك. خلاصة القول، كي تصبح قائداً فعالاً، يجب أن تتغلب على مخاوفك وقلقك. ويتطلب هذا أكثر من قضاء عطلة أسبوعية في تسلق

ورقة عمل تحليل العقار

العنوان: ....

العائد الأساسى

١. قيمه العقار ....
٢. القروض على العقار ....
٣. القيمه العقاريه ....
٤. إجمالى الدخل: ___ شهرياً × ١٢ = ...
٥. النفقات: ___ شهرياً × ١٢ = ...
٦. أقساط القروض: ___ شهرياً × ١٢ = ...
٧. الفائده: (قيمه القرض × ___ ٪) = ...
٨. سداد القرض: (بند ٦ - بند ٧) = ...
٩. التدفق النقدى: (بند ٤ - بند ٥ - بند ٦) = ...
١٠. خصم الاستهلاك* ....
١١. الملاذ الضريبى: (بند ١٠ - بند ٩ - بند ٨) ....
١٢. الوفورات الضريبيه: (الشريحه الضريبيه ___ ٪ × بند ١١) = ...
١٣. ربح العقار: (بند ٨ + بند ٩ + بند ١٢) = ...
١٤. العائد الأساسى: (بند ١٣ ÷ بند ٣) = ...

عائد حقوق الملكيه

١٥. التدفق النقدى: (بند ٩)
١٦. سداد الدين: (بند ٨)
١٧. الوفورات الضريبيه: (بند ١٢)
١٨. ازدياد القيمه ___ ٪ × بند ١ =
١٩. الاستثمار الإجمالى: (البنود ١٥ + ١٦ + ١٧ + ١٨) =
٢٠. عائد حقوق الملكيه: (بند ١٩ ÷ بند ٣) =

*الاستهلاك يساوي قيمة العقار ناقص قيمة الأرض مقسوما على ٢٧.٥ سنة للعقارات السكنية أو ٣٩ سنة للعقارات التجارية

الجبال، فمعظم خوف وقلق قادة الأعمال يكمن في فقد السيطرة. والمخاوف الأخرى التي تنبع من هذا تشمل الخوف الشائع من الجنون والخوف من أن تحرج نفسك أمام الآخرين والخوف من الفشل. إنك أنت الذي تخلق الشعور بالخوف بداخلك ولا أحد سواك يستطيع أن يهدئ من روعك كي تكون فعالاً. "إذا كنت تعلم أن بمقدورك أن تدبر أي شيء يصادفك. فمم يمكن أن تخاف؟". لذا "كل ما عليك فعله لتقليل خوفك

هو أن تنمي الثقة بقدرتك على تدبر أي شيء يصادفك". هذه الحكمة تقدمها لنا الدكتورة سوزان جيفرز. مؤلفة كتاب "استشعر الخوف وافعلها على أي حال" Feel The Fear and Do It Anyway. "مهما حدث لي في أي موقف من المواقف. فسوف أستطيع تدبره". ولكن ماذا عن الأشياء الرهيبة فعلا؟ ربما تمر بأحداث يتعذر السيطرة عليها. ولكنك إن بذلت ما في وسعك. فلن تستطيع أن تطلب من نفسك أكثر من ذلك.

هناك أشياء كثيرة تخلق فيك الشعور بالخوف. ويسلط كتاب From Panic to Power لمؤلفته لوسندا باست. الضوء على أسرتك وتنشئتك باعتبارهما السببين الرئيسيين لهذا الشعور.

- ربما نشأت نشأة صارمة كانت تسيطر عليك من خلال الخوف والشعور بالذنب.
- لم تكن أسرتك تعبر عن العواطف بارتياح ولم تكن تعرب عن ثنائها أو استحسانها بتلقائية.
- ربما كان أبواك يعقدان عليك آمالاً كبيرة لم تستطع بلوغها.
- ربما كان أفراد أسرتك يبالغون في ردود أفعالهم مما أوجد بيئة سلسلة من العصبية في منزلك.
- ربما فقدت أحد أفراد أسرتك أو أن أحد أفرادها أعجزه المرض أو الإدمان.

نعم. يبدو هذا رهيبا. ولكن معظم الأسر. بما في ذلك أسرتي. يصدق عليهم بعض من عناصر هذه القائمة التي تشكل شخصياتنا. وعاداتنا. وطباعنا. وأمزجتنا. وتجعلنا نرفض ما دون الكمال. ونشعر بالذنب. والاستحواذ. والعصبية. والحساسية. والمبالغة في ردود الأفعال. والإفراط في الاهتمام بآراء الآخرين. والرغبة في أن نبدو ممسكين بزمام الأمور طوال الوقت. وكثير من هذه السمات ذاتها دفعك إلى النجاح وأنت طالب وكرجل أعمال. ولكنها عند مرحلة معينة تحول دون أن تكون قائدا عظيما.

أولى خطوات التحسن هي الاعتراف بوجود هذه المخاوف بداخلك وبقدرتك على التغلب عليها؛ فعندما ينتابك هذا الشعور بفقد السيطرة -وهو الخوف الجوهري الأساسي- تقبله. أما في معظم المواقف المهنية. فالقلق ينشأ عن مصدر خارجي يخلق قلقا داخليا مثل شعورنا بالعصبية أو تندي جباهنا بالعرق. الأمر يعود إليك فيما يتعلق برد فعلك. فلا تحارب القلق. بل افهمه.

عندما تتعامل مع أحداث خارجية، يميل عقلك إلى إحداث تشويهات معرفية بالموقف الحقيقي الذي يتسبب لك في القلق دون داع. وكما أوضح الطبيب ديفيد بيرنز في كتابه Feeling Good، فإن الفئات العشر لهذه التشويهات المعرفية الخطرة التي يجب عليك الاحتراس منها هي:

١. التفكير بأسلوب كل شيء أو لا شيء: إن لم يكن نجاحا كاملاً فهو فشل.
٢. المبالغة في التعميم: حدث سلبي واحد هو منوال لا نهائي من الإحباط.
٣. المصفاة الذهنية: استبعاد كل ما هو إيجابي والتركيز على ما هو سلبي.
٤. إلغاء الإيجابية: رفض ما هو إيجابي باعتبار أنه لا يهم والاحتفاظ بالمعتقدات السلبية مهما يكن.
٥. التسرع في الحكم: توقع ردود أفعال سلبية من الناس وعواقب سلبية.
٦. المبالغة في التضخيم أو التحقير: المبالغة في أهمية حدث سلبي أو التقليل من شأن حدث إيجابي.
٧. الحكم العاطفي: عواطفك السلبية تعكس حقيقة دنيا الواقع من حولك.
٨. عبارات الإلزام: تحفيز نفسك بعبارات يجب ولا يجب كما لو كنت تحتاج إلى الجلد والعقاب لفعل شيء ما. أما عواقب قولك يجب وينبغي فهي الشعور بالذنب.
٩. التصنيف: تصنيف نفسك بأنك فاشل أو الآخرين بأنهم حمقى.
١٠. تأنيب النفس: اعتبار أنت السبب في الأحداث السلبية الخارجية التي لست مسئولاً عنها. مما يتسبب في الشعور بالذنب.

عندما تشعر بالضغط، خذ بضعة أنفاس واستخدم "حوارا داخليا إيجابيا" للتغلب عليه. فالأفكار الإيجابية تخلق مشاعر إيجابية، والتفكير السلبي عادة سيئة يمكنك التخلي عنها بالممارسة وذلك من خلال تطويع الضجيج الذي برأسك، أو "الثرثار" كما تسميه جيفرز. ويمكنك أن تقرر ترك هذا الصوت يواصل تعنيفك بقسوة والتشكيك في قراراتك بعدد لا حصر له من السيناريوهات الافتراضية والندم على ما فات. بدلاً من ذلك، يمكنك أن تقرر إيجاد صوت داخلي حنون يقول لك: "أنت شخص بارع وموهوب. وإذا لم تفلح الأمور، فبمقدورك معالجة الأمر. أنت لا تستطيع السيطرة على

العالم. ولكنك تستطيع السيطرة على رد فعلك تجاهه وأن تتعلم على طول الطريق صنع قرارات أفضل في المستقبل".

تقترح جيفرز أن تنظر وأنت بصدد اتخاذ القرار إلى ما يمكنك أن تفوز به لا ما يمكنك أن تخسره. قم بالاستعدادات اللازمة للتأكد من امتلاك كافة الحقائق لصنع قرار واقعي ومطلع. وحدد أولوياتك. وثق ببديهتك. وابتهج. واعلم أن أي قرار تتخذه لن يسفر عن إبادة نووية؛ فقد اجتاز الجميع بسلام انهيار إنرون. ووورلد كوم. وآرثر أندرسون. كما أن مارثا ستيورات سجنت وأطلق سراحها.

بعد اتخاذ قرار معين. لا تلازم الشيء الذي كنت تعتقد أنه "يجب أن يكون" نتيجة هذا القرار. بل اطرح من ذهنك ذلك الموقف. فإذا لم تفلح الأمور تماماً. فتقبل المسئولية وصحح موقفك. تجنب تضييع وقتك في محاولة "حماية" القرار الذي اتخذته؛ فأنت لا تستطيع تغيير الماضي. إنما تستطيع التأثير على المستقبل. الشعور بالذنب ليس عادة مثمرة تداوم عليها. أصفح عن الآخرين. وعن نفسك. وكن ذا توجه نحو الحلول.

إذا كانت تنتابك أفكار سلبية فأنت -كما تقترح باست- بحاجة إلى الاعتراف بالأفكار كما هي ورفع "علامة قف" في هذه اللحظة بالضبط. اسأل نفسك عما إذا كانت الأفكار صحيحة وواقعية وعقلانية ومعقولة. واستخدم صوتك الداخلي الإيجابي لوضع الأمور في نصابها وطمأنة نفسك على قدرتك على معالجتها. واجعل نفسك تشعر شعورا إيجابيا. واعلم أن حديث النفس الإيجابي أفضل من عادة الحديث السلبي السيئة. فعندما تكون في حالة ذهنية إيجابية وقوية. فإنك تحل المشكلة بالفعل لا بالقلق. فإذا شغلت نفسك بالفعل. فإنك لن تنشغل بالقلق. "غير طبعك وغير مزاجك". كما أن إلهاء نفسك بالنشاط في حل المشكلة. أو ربما قضاء بعض الوقت في المران. أو الاستماع إلى شيء من الموسيقى. أو فعل شيء آخر إيجابي سيتيح للقلق الأوليّ وقتا كي يزول مما يمكنك من أن تصبح قائدا أكثر إيجابية وأوفر ثمرة لمعالجة التحدي التالي.

يقدم كثير من الخبراء الآخرين نصائح مماثلة. فكتاب سبنسر جونسون بعنوان "الهدية" The Present عمل رائع يدور حول نصائح حكيمة من رجل عجوز حول كيفية أن تصبح سعيداً نتيجة للتركيز على الفعل في "الحاضر". "كن في الحاضر. وركز على ما يحدث الآن. استخدم غايتك للاستجابة لما يهمك. تعلم من الماضي. تعلم منه شيئاً ذا قيمة وافعل شيئاً مختلفاً في الحاضر. خطط للمستقبل. وانظر كيف سيبدو المستقبل الرائع. وضع خططاً للمساعدة في حدوثه. ضع خطتك موضع التنفيذ في الحاضر".

ركز جونسون في كتابه "من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي؟" Who Moved My Cheese? من خلال أمثلة لفئران وأقزام عالقين في متاهة على التصرف في مواجهة

عالم متغير. مدافعاً عن قبول التغيير باعتباره جزءاً من الحياة. والمبادرة بتوقع هذا التغيير والتعامل معه. فقبول التغيير والتعامل معه أوفر ثمرة وأفضل لرفاهتك من أن تترك الخوف والقلق يشلان حركتك.

يمس مدربو القيادة القضايا العملية علاوة على قضايا تخطيط الحياة الكبرى. ومن الأدوات التي يقترحونها الحفاظ على التنظيم وترتيب الأولويات بإعداد قوائم يومية بما يجب فعله. حيث تمكنك هذه القوائم من التأشير على المهام خلال اليوم والإحساس بأنك مثمر. حتى وإن كنت لا تحل كل قضية في شركتك. لا تبالغ في جدولة يومك، فهذه طريقة للهروب. ومن أجل إقامة العلاقات بكفاءة والبقاء على اتصال بالآخرين. يجب أن تحتفظ بقائمة اتصالات محدّثة في جهاز البالم بايلوت تريو أو البلاكبيري. فإذا كنت تدرج كلمات رئيسية ذات مغزى مثل كلمة "الأساتذة" في بيانات شخص تعرفت به خلال بطولة الأساتذة في نادي أوجستا للجولف. فستستطيع بكفاءة أكثر إيجاد الأشخاص عندما لا تتذكر أسماءهم.

فيما يتعلق بالقضايا الحياتية الكبرى. سوف يساعدك المدربون على أن تضع لنفسك مجموعة مفصلة من الأهداف المهنية. والشخصية. والخاصة بالشركة. والعلاقات المهنية. والعلاقات العائلية. والمجتمع. ثم تراجع هذه الخطة دوريا مع المدرب للتأكد من كونك على الطريق الصحيح. ومن انسجام أفعالك مع أهدافك. أما كتاب العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية" The 7 Habits of Highly Effective People لمؤلفه ستيفن كوفي. فيرشدنا إلى "تحمل المسئولية واتخاذ قرار بشأن ما يهمك والعيش به. اسع أولا لأن تفهم ثم لأن تُفهم". أما عادته الثامنة التي أضافها في عام ٢٠٠٤ فكانت "اكتشف صوتك ودافعك وشفرة روحك. وألهم الآخرين ليكتشفوا هذه الأشياء في أنفسهم"

كما يمكنك أن تتخيل. يعتبر مدربو القيادة أنفسهم مدربين حياتيين كذلك ويوصون بالانتظام في المران. وتناول الأغذية الصحية. واجتناب التدخين. وتقليل الكافيين. والتأمل. ونيل قسط كاف من النوم. وهم يوصونك بعمل تقييم كامل لاكتساب وعي بذاتك من رؤسائك وزملائك ومرءوسيك المباشرين. ويمكن أن يقدم هؤلاء المدربون نصائح أخرى كأن يقولوا: كل قطعة من الفاكهة كل يوم وسيقل احتمال تناولك لطعام عديم القيمة الغذائية. ابتسم أكثر، فابتسامتك تشعر الآخرين بالسعادة مما يشعرك بالسعادة بدورك. لا تصدق الصورة التي تعرضها الأخبار التليفزيونية للعالم. فهي نظرة مشوهة

وسلبية. جازِ الإحسان بالإحسان واعلم أن فعل الخير بالآخرين خير لك أيضاً. إن كثيراً من هذه العوامل يؤثر على مستوى الضغط والقلق لديك. وبالتالي يؤثر على إنتاجيتك كقائد أعمال.

مخطط مالي في عشر دقائق

تريد كليات الأعمال أن ينجح طلابها قدر الإمكان في بلوغ أهدافهم المالية الشخصية. كما تدرس العديد من الكليات الكبرى مقررات في التخطيط المالي والإدارة المالية. ولا يوجد موضوع يهم طلبة ماجستير إدارة الأعمال أكثر من تكوين ثروة لأنفسهم. وأما السبيل لأن تكون من أصحاب الملايين فواضح المعالم، فنظرا لأن حامل الماجستير العادي يتقاضى راتبا يضعه ضمن العشرة بالمائة الأعلى دخلاً في أمريكا. فإن كل ما يحتاجه هو الانضباط وبعض التخطيط.

القاعدة الأولى: ادفع لنفسك أولاً. ادخر تلقائيا نسبة ١٠٪ على الأقل من دخلك.

عظّم فرص مدخراتك مؤجلة الضرائب. حقق أقصى استفادة من خطتي التقاعد (k) 401 و (b) 401 المتاحتين في أمريكا. حقق أقصى استفادة من المساهمات المناظرة من صاحب العمل. واستفد من كافة المزايا الضريبية التي تقدم في أمريكا. إذا كنت في شريحة ٢٥٪ الضريبية. فأنت بالفعل تحصل على عائد بنسبة ٢٥٪ على مدخراتك من خلال تجنب الضرائب مقابل محاولتك توفيرها من راتبك بعد الحصول عليه. إذا حصلت على مساهمة مناظرة من صاحب العمل. تكون قد ضاعفت أموالك. أما ما تربحه من خلال الاشتراك في صندوق استثمار تعاوني فهو بمثابة الحلوى التي تزين بها الكعكة. سيكون من الصعب تحقيق أكثر من هذه العوائد حتى في الارتفاعات الجنونية لفقاعة الإنترنت. كما أنه من المهم أن يتم اقتطاع استثمارك من راتبك تلقائيا قبل اقتطاع الضرائب منه.

إذا لم يكن لدى شركتك خطة (k) 401. فأنت بحاجة إلى تعظيم خياراتك الأخرى الخاصة بالمدخرات مؤجلة الضرائب. عظم ما هو متيسر من حسابات التقاعد الفردية التقليدية. وحسابات التقاعد الفردية البسيطة. استثمر تلقائياً من خلال دفع مبالغ منتظمة من راتبك. أو من حسابك الجاري لو أمكن هذا. إذا كنت تحصل على دخل

إضافي من عمل حر. فإنك تستطيع ادخار أموال مؤجلة الضرائب أكثر بكثير. افتح حساب تقاعد فرديا بموجب الخطة (b) 401.

باتباع هذه الخطة. ستجمع بالتأكيد أكثر من مليون دولار على مدى حياتك المهنية حتى مع حصولك على دخل متوسط.

القاعدة الثانية: امتلك منزلك. لا تستأجر بيتا بل امتلكه. فاستئجار البيوت لا ينمي لك أي ثروة. ولكنه ينمي ثروة المالك. وكما هي الحال مع الحسابات مؤجلة الضرائب. تدعم الحكومة الفيدرالية شراء منزلك من خلال خصم فائدة القرض العقاري التي تدفعها من ضرائبك. فإذا كان معدل الضرائب التي تدفعها ٢٥٪. فالحكومة تدفع ٢٥٪ من فائدتك. في سنوات القرض العقاري الأولى. عندما تكون معظم مدفوعاتك عبارة عن فائدة. تكون الحكومة بذلك متولية سداد ٢٥ بالمائة من مدفوعات قرضك العقاري بأكمله. وهي صفقة يصعب رفضها.

هناك قروض عقارية مدتها ثلاثون عاما. وأخرى مدتها خمسة عشر عاما إذا كنت تخطط للبقاء لأكثر من بضع سنوات في البيت. فالقرض الذي مدته خمسة عشر عاما يغل فائدة أقل ويستغرق نصف المدة لامتلاك منزلك ويجبرك على ادخار المزيد نظرا لحاجتك إلى سداد أقساط أكبر شهريا. أما القرض الذي مدته ثلاثون عاما فيغل فائدة أعلى قليلا ولكنه يستغرق ضعف المدة كي تسدد كامل القرض. إلا أن جانبه الإيجابي يتمثل في قدرتك على شراء منزل أكبر مما يتيح لك مزيدا من الرافعة المالية في سوق متزايد القيمة. قليلة هي الاستثمارات التي تسمح لك بالحصول على نفس مقدار الاستفادة التي تحصل عليها من خلال قرض عقاري. فعند دفع مقدم ٢٠٪ تسيطر على خمسة أضعاف قيمة العقار من خلال استثمارك العقاري.

إذا أردت تعجيل ملكيتك. وتنمية مدخراتك. فرتب لدفع أقساط نصف شهرية أو سدد مبالغ إضافية من أصل الدين كل شهر أو سدد قسطا شهريا إضافيا من أصل الدين كل سنة. فأنت تستطيع امتلاك منزلك في فترة إجمالية عشر سنوات إن أردت. واحرص على التسوق لمقارنة أسعار الفائدة والرسوم مستخدما موقع bankrate.com.

امتلك عقارا للإيجار: وأنت في مرحلة متقدمة من سداد أقساط منزلك. تكون قد نميت قيمة عقارية كبيرة يمكنك استخدامها في شراء منزل آخر لنفسك أو شراء عقار للإيجار. وفي هذه الحالة. سيدخر المستأجرون لحسابك وهم يسددون قرضك العقار. انظر قسم "مستثمر عقاري في عشر دقائق" لتوجيهك فيما يتعلق باقتصاد العقارات.

القاعدة الثالثة: ضع مخصصاً للطوارئ ومحفظة استثمارية. كلنا يحتاج إلى مخصص طوارئ، لذا يقترح الخبراء تخصيص نفقات من ثلاثة إلى ستة أشهر على النحو الذي يناسب الفرد. ولكن لا بأس بفترة أطول إذا كان هذا يجعلك تنام قرير العين. لتكوين هذا المخصص، يجب أن تدفع لنفسك أولاً مبلغاً محدداً كل شهر حتى تبلغ هدفك. علما بأن هذا الحساب لن يستفيد من دعم حكومي لأنك تنشئه من راتبك بعد اقتطاع الضرائب منه. ويجب أن يكون هذا المخصص بعيد المنال. زر موقع bankrate.com للتعرف على أعلى أسعار فائدة سوق المال وشهادات الإيداع كي تضمن حصولك على أفضل صفقة.

ما أن يتكون مخصص الطوارئ، أنت بحاجة إلى استثمار نفس هذا المبلغ أو أكثر منه في حساب استثماري طويل الأجل يمكنك تخصيصه لأغراض التعليم، أو تأسيس شركة، أو التقاعد، أو جميع ما سبق.

القاعدة الرابعة: استثمر بحكمة. استثمارك في محفظتك ليس مكانا تظهر فيه قدرتك الإبداعية. اختر صناديق الاستثمار التعاونية طويلة الأجل والأكثر ربحا وفق تصنيف Morningstar.com وفوربس. ونوع استثماراتك في الأسهم في مختلف فئات الأصول مثل صناديق الاستثمار التعاونية الخاصة بشركات الرسملة الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة وبمختلف أساليب الاستثمار، مثل استثمار القيمة، والاستثمار المختلط، واستثمار النمو. بالمثل يجب أن تنوع سنداتك بين آجال استحقاق قصيرة، ومتوسطة، وطويلة. علاوة على ذلك، اختر الصناديق ذات النفقات المنخفضة، فانخفاض النفقات له ارتباط وثيق بارتفاع العوائد. يجب كذلك أن تراقب محفظتك الكلية لا عناصرها الفردية فحسب، متابعا ومحللا إياها من خلال مراقب المحافظ على Morningstar.com. تسوق لمعرفة أسعار فائدة شهادات الإيداع وسوق المال على bankrate.com.

يمكنك أن تقرر تخصيص جزء من مدخراتك للاستثمار في الفرص الخطرة. ولكن كن منضبطا واقصر هذا على جزء صغير من مدخراتك.

القاعدة الخامسة: أسرف في مواقف انتقائية واقتصد بوجه عام. يمكن أن يتساوى جانب المصروفات من الدفتر في أهميته تماماً مع جانب الادخار والاستثمار. أنت بالطبع في حاجة إلى الاستمتاع بالحياة؛ فهي ما أن تولي لن تعود. ولكنك في الوقت نفسه بحاجة لأن تكون انتقائياً فيما يتعلق بكيفية إنفاق أموالك. فيمكنك أن تسرف بشكل انتقائي لإشباع هواياتك أياً كانت، كلعب الجولف مثلا. أما بالنسبة إلى الأشياء غير المهمة، فالواجب أن تكون مقتصداً بحكمة.

هناك مقولة شائعة مفادها أن اعتياد المرء على إنفاق خمسة دولارات يومياً طيلة حياته على شرب الإكسبرسو، أو تدخين التبغ يمكن أن يكلفه أكثر من مليون دولار فاقد في مدخرات التقاعد. وقيادة سيارة موثوقة معتدلة الثمن لمسافة مائة ألف ميل بدلاً من الإكثار من المقايضة بسيارة فخمة وغالية يتيح لك اجتناب أقساط السيارات الكثيرة وتكلفة الاستهلاك الباهظة ومصاريف الفائدة. توفر هذه الخطة لك أيضا مليون دولار على مدى حياتك.

استخدام بطاقات الائتمان يعد فرصة أخرى للتوفير حيث ينصح بعض الخبراء بتجنب استخدامها لأنها تفصل نفسيا بين إنفاقك واستخدامك الفعلي للنقد. فإذا قررت استخدام بطاقة ائتمان، فاستخدم نوعا يوفر ميزة سحب النقد كبطاقة ديسكوفر. لا تؤجل سداد الرصيد من شهر إلى شهر لأن مصاريف الفائدة تفوق كثيرا ما يمكن أن تربحه من استثماراتك الأخرى.

القاعدة السادسة: خطط لتقاعدك. اقرأ الكتاب الرائع Retire Early? Make the Smart Choices.


ماجستير إدارة
الأعمال
في عشرة أيام
بموجب سلطة المؤلف، يتم منح هذه الدبلومة لـ
درجة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام، وبهذا تعطيه
جميع الحقوق والمزايا التي يتمتع بها أستاذ إدارة الأعمال من
جامعة التعليم الذاتي.
Steven Alan Silbiger
المؤلف

ملحق

جداول التحليل الكمي

القيمة الحالية لدولار واحد

عامل القيمة الحالية لدولار واحد = (١ + خ) ف

ح = معدل الخصم. ف = عدد الفترات حتى السداد

الفترات

= N	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	25%
1	0.9901	0.98039	0.97087	0.96154	0.95238	0.94340	0.93458	0.92593	0.91743	0.90909	0.89286	0.87719	0.86957	0.86207	0.84746	0.83333	0.80000
2	0.9803	0.96117	0.94260	0.92456	0.90703	0.89000	0.87344	0.85734	0.84168	0.82645	0.79719	0.76947	0.75614	0.74316	0.71818	0.69444	0.64000
3	0.97059	0.94232	0.91514	0.88900	0.86384	0.83962	0.81630	0.79383	0.77218	0.75131	0.71178	0.67497	0.65752	0.64066	0.60863	0.57870	0.51200
4	0.96098	0.92385	0.88849	0.85480	0.82270	0.79209	0.76290	0.73503	0.70843	0.68301	0.63552	0.59208	0.57175	0.55229	0.51579	0.48225	0.40960
5	0.95147	0.90573	0.86261	0.82193	0.78353	0.74726	0.71299	0.68058	0.64993	0.62092	0.56743	0.51937	0.49718	0.47611	0.43711	0.40188	0.32768
6	0.94205	0.88797	0.83748	0.79031	0.74622	0.70496	0.66634	0.63017	0.59627	0.56447	0.50663	0.45559	0.43233	0.41044	0.37043	0.33490	0.26214
7	0.93272	0.87056	0.81309	0.75892	0.71068	0.66506	0.62275	0.58349	0.54703	0.51316	0.43235	0.39964	0.37594	0.35383	0.31393	0.27908	0.20972
8	0.92348	0.85349	0.78941	0.73069	0.67684	0.62741	0.58201	0.54027	0.50187	0.46651	0.40388	0.35056	0.32690	0.30503	0.26604	0.23257	0.16777
9	0.91434	0.83676	0.76642	0.70259	0.64461	0.59190	0.54393	0.50025	0.46043	0.42410	0.36061	0.30751	0.28426	0.26295	0.22546	0.19381	0.13422
10	0.90529	0.82035	0.74409	0.67556	0.61391	0.55839	0.50835	0.46319	0.42241	0.38554	0.32197	0.26974	0.24718	0.22668	0.19106	0.16151	0.10737
11	0.89632	0.80426	0.72242	0.64958	0.58468	0.52679	0.47509	0.42888	0.38753	0.35049	0.28748	0.23662	0.21494	0.19542	0.16192	0.13459	0.08590
12	0.88745	0.78849	0.70138	0.62460	0.55684	0.49697	0.44401	0.39711	0.35553	0.31863	0.25668	0.20756	0.18691	0.16846	0.13722	0.11216	0.06872
13	0.87866	0.77303	0.68095	0.60057	0.53032	0.46884	0.41496	0.36770	0.32618	0.28966	0.22917	0.18207	0.16253	0.14523	0.11629	0.09346	0.05498
14	0.86996	0.75788	0.66112	0.57748	0.50507	0.44230	0.38782	0.34046	0.29925	0.26333	0.20462	0.15971	0.14133	0.12520	0.09855	0.07789	0.04398
15	0.86135	0.74301	0.64186	0.55526	0.48102	0.41727	0.36245	0.31524	0.27454	0.23939	0.18270	0.14010	0.12289	0.10793	0.08352	0.06491	0.03518
16	0.85282	0.72845	0.62317	0.53391	0.45811	0.39365	0.33873	0.29189	0.25187	0.21763	0.16312	0.12289	0.10686	0.09304	0.07078	0.05409	0.02815
17	0.84438	0.71416	0.60502	0.51337	0.43630	0.37136	0.31657	0.27027	0.23107	0.19784	0.14564	0.10780	0.09293	0.08021	0.05998	0.04507	0.02252
18	0.83602	0.70016	0.58739	0.49363	0.41552	0.35034	0.29586	0.25025	0.21199	0.17986	0.13004	0.09456	0.08081	0.06914	0.05083	0.03756	0.01801
19	0.82774	0.68643	0.57029	0.47464	0.39573	0.33051	0.27651	0.23171	0.19449	0.16351	0.11611	0.08295	0.07027	0.05961	0.04308	0.03130	0.01441
20	0.81954	0.67297	0.55368	0.45639	0.37689	0.31180	0.25842	0.21455	0.17843	0.14864	0.10367	0.07276	0.06110	0.05139	0.03651	0.02608	0.01153
21	0.81143	0.65978	0.53755	0.43883	0.35894	0.29416	0.24151	0.19866	0.16370	0.13513	0.09256	0.06383	0.05313	0.04430	0.03094	0.02174	0.00922
22	0.80340	0.64684	0.52189	0.42196	0.34185	0.27751	0.22571	0.18394	0.15018	0.12285	0.08264	0.05599	0.04620	0.03819	0.02622	0.01811	0.00738
23	0.79544	0.63416	0.50669	0.40573	0.32557	0.26180	0.21095	0.17032	0.13778	0.11168	0.07379	0.04911	0.04017	0.03292	0.02222	0.01509	0.00590
24	0.78757	0.62172	0.49193	0.39012	0.31007	0.24698	0.19715	0.15770	0.12640	0.10153	0.06588	0.04308	0.03493	0.02838	0.01883	0.01258	0.00472
25	0.77977	0.60953	0.47761	0.37512	0.29530	0.23300	0.18425	0.14602	0.11597	0.09230	0.05882	0.03779	0.03038	0.02447	0.01596	0.01048	0.00378
26	0.77205	0.59758	0.46369	0.36069	0.28124	0.21981	0.17220	0.13520	0.10639	0.08391	0.05252	0.03315	0.02642	0.02109	0.01352	0.00874	0.00302
27	0.76440	0.58586	0.45019	0.34682	0.26785	0.20737	0.16093	0.12519	0.09761	0.07628	0.04689	0.02908	0.02297	0.01818	0.01146	0.00728	0.00242
28	0.75684	0.57437	0.43708	0.33348	0.25509	0.19563	0.15040	0.11591	0.08955	0.06934	0.04187	0.02551	0.01997	0.01567	0.00971	0.00607	0.00193
29	0.74934	0.56311	0.42435	0.32065	0.24295	0.18456	0.14056	0.10733	0.08215	0.06304	0.03738	0.02237	0.01737	0.01351	0.00823	0.00506	0.00155
30	0.74192	0.55207	0.41199	0.30832	0.23138	0.17411	0.13137	0.09938	0.07537	0.05731	0.03338	0.01963	0.01510	0.01165	0.00697	0.00421	0.00124

القيمة المستقبلية لدولار واحد

عامل القيمة المستقبلية لدولار واحد = (١ + خ) ف

ح = معدل الخصم، ف = عدد الفترات حتى السداد

الفترات

= N	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	25%
1	1.01000	1.02000	1.03000	1.04000	1.05000	1.06000	1.07000	1.08000	1.09000	1.10000	1.12000	1.14000	1.15000	1.16000	1.18000	1.20000	1.25000
2	1.02010	1.04040	1.06090	1.08160	1.10250	1.12360	1.14490	1.16640	1.18810	1.21000	1.25440	1.29960	1.32250	1.34560	1.39240	1.44000	1.56250
3	1.03030	1.06121	1.09273	1.12486	1.15763	1.19102	1.22504	1.25971	1.29503	1.33100	1.40493	1.48154	1.52088	1.56090	1.64303	1.72800	1.95313
4	1.04060	1.08243	1.12551	1.16986	1.21551	1.26248	1.31080	1.36049	1.41158	1.46410	1.57352	1.68896	1.74901	1.81064	1.93878	2.07360	2.44141
5	1.05101	1.10408	1.15927	1.21665	1.27628	1.33823	1.40255	1.46933	1.53862	1.61051	1.76234	1.92541	2.01136	2.10034	2.28776	2.48832	3.05176
6	1.06152	1.12616	1.19405	1.26532	1.34010	1.41852	1.50073	1.58687	1.67710	1.77156	1.97382	2.19497	2.31306	2.43640	2.69955	2.98598	3.81470
7	1.07214	1.14869	1.22987	1.31593	1.40710	1.50363	1.60578	1.71382	1.82904	1.94872	2.21068	2.50227	2.66002	2.82822	3.18547	3.58318	4.76837
8	1.08286	1.17166	1.26677	1.36857	1.47746	1.59385	1.71819	1.85093	1.99256	2.14359	2.47596	2.85259	3.05902	3.27841	3.75886	4.29982	5.96046
9	1.09369	1.19508	1.30477	1.42331	1.55133	1.68948	1.83846	1.99900	2.17288	2.35795	2.77308	3.25195	3.51788	3.80296	4.43545	5.15978	7.45058
10	1.10462	1.21899	1.34392	1.48024	1.62889	1.79085	1.96715	2.15892	2.36736	2.59374	3.10585	3.70722	4.04556	4.41144	5.23384	6.19174	9.31323
11	1.11567	1.24337	1.38423	1.53945	1.71034	1.89830	2.10485	2.33164	2.58043	2.85312	3.47855	4.22623	4.65239	5.11726	6.17593	7.43008	11.64153
12	1.12683	1.26824	1.42576	1.60103	1.79586	2.01220	2.25219	2.51817	2.81266	3.13843	3.89598	4.81790	5.35025	5.93603	7.28759	8.91610	14.55192
13	1.13809	1.29361	1.46853	1.66507	1.88565	2.13293	2.40985	2.71962	3.06580	3.45227	4.36348	5.49241	6.15279	6.88579	8.59936	10.69932	18.18989
14	1.14947	1.31948	1.51259	1.73168	1.97993	2.26090	2.57853	2.93719	3.34173	3.79750	4.88711	6.26135	7.07571	7.98752	10.14724	12.83918	22.73737
15	1.16097	1.34587	1.55797	1.80094	2.07893	2.39656	2.75903	3.17217	3.64248	4.17725	5.47357	7.13794	8.13706	9.26552	11.97375	15.40702	28.42171
16	1.17258	1.37279	1.60471	1.87298	2.18287	2.54035	2.95216	3.42594	3.97031	4.59497	6.13039	8.13725	8.35762	10.74800	14.12902	18.48843	35.52714
17	1.18430	1.40024	1.65285	1.94790	2.29202	2.69277	3.15882	3.70002	4.32763	5.05447	6.86604	9.27646	10.76126	12.46768	16.67225	22.18611	44.40892
18	1.19615	1.42825	1.70243	2.02582	2.40662	2.85434	3.37993	3.99602	4.71712	5.55992	7.68997	10.57517	12.37545	14.46251	19.67325	26.62333	55.51115
19	1.20811	1.45681	1.75351	2.10685	2.52695	3.02560	3.61653	4.31570	5.14166	6.11591	8.61276	12.05569	14.23177	16.77652	23.21444	31.94800	69.38894
20	1.22019	1.48595	1.80611	2.19112	2.65330	3.20714	3.86968	4.66096	5.60441	6.72750	9.64629	13.74349	16.36654	19.46076	27.39303	38.33760	86.73617
21	1.23239	1.51567	1.86029	2.27877	2.78596	3.39956	4.14056	5.03383	6.10881	7.40025	10.80385	15.66758	18.82152	22.57448	32.32378	46.00512	108.42022
22	1.24472	1.54590	1.91610	2.36992	2.92526	3.60354	4.43040	5.43654	6.65860	8.14027	12.10031	17.86104	21.64475	26.18640	38.14206	55.20614	135.52527
23	1.25716	1.57690	1.97359	2.46472	3.07152	3.81975	4.74053	5.87146	7.25787	8.95430	13.55235	20.36158	24.89146	30.37622	45.00763	66.24737	169.40659
24	1.26973	1.60844	2.03279	2.56330	3.22510	4.04893	5.07237	6.34118	7.91108	9.84973	15.17863	21.21221	28.82518	35.23642	53.10901	79.49685	211.75824
25	1.28243	1.64061	2.09378	2.66584	3.38635	4.29187	5.42743	6.84848	8.62308	10.83471	17.00006	26.46192	32.91895	40.87424	62.66863	95.39622	264.69780
26	1.29526	1.67342	2.15659	2.77247	3.55567	4.54938	5.80735	7.39635	9.39916	11.91818	19.04007	30.16658	37.85680	47.41412	73.94898	114.47546	330.87225
27	1.30821	1.70689	2.22129	2.88337	3.73346	4.82235	6.21387	7.98806	10.24508	13.10999	21.32488	34.38991	43.53531	55.00038	87.25980	137.37055	413.59031
28	1.32129	1.74102	2.28793	2.99870	3.92013	5.11169	6.64884	8.62711	11.16714	14.42099	23.88387	39.20449	50.06561	63.80044	102.96656	164.84466	516.98788
29	1.33450	1.77584	2.35657	3.11865	4.11614	5.41839	7.11426	9.31727	12.17218	15.86309	26.74993	44.69312	57.57545	74.00851	121.50054	197.81359	646.23485
30	1.34785	1.81136	2.42726	3.24340	4.32194	5.74349	7.61226	10.06266	13.26768	17.44940	29.95992	50.95016	66.21177	85.84988	143.37064	237.37631	807.79357

جدول التوزيع الطبيعي

كل رقم في هذا الجدول يمثل المنطقة الواقعة تحت منحنى الكثافة الطبيعي الواقع بين الوسط ووحدات الانحراف المعياري عن الوسط ٪.

٪ = (س - الوسط) ÷ الانحراف المعياري

Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1413	0.1480	0.1517
0.4	0.1534	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1726	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2240
0.6	0.2257	0.2291	0.2124	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2518	0.2579
0.7	0.2580	0.2612	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4983	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.49865	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990
3.1	0.49903	0.4991	0.4991	0.4991	0.4992	0.4992	0.4992	0.4992	0.4993	0.4993
3.2	0.4993129	0.4993	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4995	0.4995	0.4995
3.3	0.4995166	0.4995	0.4995	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4997
3.4	0.4996631	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4998	0.4998
3.5	0.4997674	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998
3.6	0.4998409	0.4998	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999
3.7	0.4998922	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999
3.8	0.4999277	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.5	0.5	0.5
3.9	0.4999519	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
4.0	0.4999683	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
4.5	0.4999966	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
5.0	0.4999997133	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

قائمة المراجع

اليوم ١: التسويق

Assael, Henry. *Consumer Behavior & Marketing Action*. Boston: Kent Publishing, 1981, p. 471 (paper towel perceptual mapping).

Koselka, Rita. "How to Print Money." *Forbes*, December 24, 1990, p. 118 (Vlassis).

Kotler, Philip (Northwestern). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

Maxwell, John C., Jr. "Coffee Sales Climb in '89." *Advertising Age*, April 16, 1990, p. 64 (coffee market shares).

Morgensen, Gretchen. "The Trend Is Not Their Friend." *Forbes*, September 16, 1991, p. 118 (brand extensions).

Newton, Derek A. *Sales Force Management: Text and Cases*. Boston: Irwin, 1990, pp. 7-9 (salesman historical periods).

Paley, Norton. *Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies*. New York: American Marketing Association, 1989, pp. 18-19 (Xerox), pp. 46-47 (segmentation selection).

Silbiger, Steven. "Study of the General and Gourmet Coffee Markets." Sponsored by Westway Merkuria, Inc., Englewood Cliffs, N.J., July 1989.

———, and Mark Parry. "Cafe Blason," Case UVA-M-369, copyright © 1990 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Willoughby, Jack. "The Last Iceman." *Forbes*, July 13, 1987, p. 196 (vacuum tubes).

اليوم ٢: الأخلاق

Freeman, R. Edward, and Daniel R. Gilbert, Jr. "The Problem of Relativism: When in Rome . . ." Chapter 2, *Corporate Strategy and the Search for*

Ethics. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988, pp. 24–41. Adapted by permission of Prentice-Hall.

Friedman, Milton (Chicago). "The Social Responsibility Is to Increase Profits." *The New York Times*, September 13, 1970.

اليوم ٣: المحاسبة

Rao, Srikumar. "Overhead Can Kill You." *Forbes*, February 10, 1997, p. 97 (activity-based accounting).

Stern, Richard I. "McDonnell Douglas' Make-or-Break Year." *Forbes*, January 7, 1991, p. 37 (McDonnell Douglas income statement).

اليوم ٤: السلوك التنظيمي

"Active Listening," Case UVA-OB-341, copyright © 1986 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Beer, Michael. "Note on Performance Appraisal," Case 478-019, College, copyright © 1977 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Byrne, John A. "Business Fads: What's In—and Out." *Business Week*, January 20, 1986, p. 55 (MBA buzzwords).

Edwards, Jeffrey R. "Assessing Your Behavior Pattern," Case UVA-OB-360, copyright © 1987 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia, p. 3 (types A and B).

French, John R. P., and Bertram Raven. "The Bases of Social Power," *Group Dynamics*, ed. Darwin Cartwright. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1960, pp. 607–23 (power).

Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing Your Boss." *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 1 (January/February 1980), pp. 92–100. Copyright © 1980 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Development of Job Diagnostic Surveys." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (1975), pp. 159–70.

Hogan, Eileen A. "One Model for Action Planning," Case UVA-OB-261R, copyright © 1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Kepner, Charles H., and Benjamin B. Tregoe. *The Rational Manager: A Sys-*

tematic Approach to Problem Solving and Decision Making. New York: McGraw-Hill, 1965, p. 55 (deviations, want got gaps).

Kotter, John P., and Leonard A. Schlesinger. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review,* Vol. 57, No. 2 (March/April 1980), pp. 106–14. Copyright © 1980 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved (strategies for change).

Levine, Joshua. "*Dare e togliere* (give and take away)." *Forbes,* October 28, 1991, p. 115 (Armani).

Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review,* Vol. 51, No. 3 (May/June 1973), pp. 162–73. Copyright © 1973 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Zierden, William E. "A Framework for Understanding Organizations," Darden School Case UVA-OB-187, copyright © 1982 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia (the basic organization model).

اليوم ٥: التحليل الكمي

"Cash Flow and the Time Value of Money," Case 9-177-012, copyright © 1976 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Frey, Sherwood C. "Assessment and Use of Probability Distributions," Case UVA-Q-294, copyright © 1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

———. "Probability Assessment with the Aid of Historical Data," Case UVA-Q-288, copyright © 1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

"An Introduction to Decision Analysis," Case 181-046, copyright © 1980 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

"Notes on Decision Diagrams," Case 9-171-035, copyright © 1970 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Oksman, Warren, and Sherwood C. Frey. "Introduction to Analytical Probability Distributions," Case UVA-Q-205, copyright © 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Pfeifer, Phillip E. "Forecasting Using Data," Case UVA-QA-381, copyright © 1988 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

اليوم ٦: الماليات

Dreman, David. "Bye-bye to Beta." *Forbes*, March 30, 1992, p. 148 (beta).

"Japanese Firms Pull Southland Corp. from Chapter 11." *Los Angeles Times*, March 6, 1991, p. D2 (Ito-Yokado Group buys 7-Eleven).

Ross, Stephen A. (Yale), and Randolph W. Westerfield (Wharton). *Corporate Finance*. St. Louis: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1988.

The Value Line Survey. "Caterpillar Inc." May 15, 1992, p. 1346.

اليوم ٧: العمليات

Byrne, John A. "Business Fads: What's In—and Out." *Business Week*, January 20, 1986, p. 54 (CPM).

"Constructing and Using Process Control Charts," Case 9-686-118, copyright © 1986 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved (SPC).

Davis, Edward W. "Material Requirements Planning," Case UVA-OM-279, copyright © 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Freeland, James R. "Managing Inventories," Case UVA-OM-623, copyright © 1987 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Landel, Robert D. *Managing Productivity Through People: An Operations Perspective*, Chapter 3. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986; and Case UVA-OM-528, copyright © 1984 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia (queuing theory).

"A Note on Quality: The Views of Deming, Juran and Crosby," Case 9-687-011, copyright © 1986 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Savage, Sam L. *The ABC's of Optimization Using What's Best!* Oakland, Calif.: Holden-Day, Inc., 1986, p. I-17 (linear programming example).

Smitka, Michael J. *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*. New York: Columbia University Press, 1991, p. 145 (JIT in Japan).

اليوم ٨: الاقتصاديات

Baldwin, William. "Creative Destruction." *Forbes*, July 13, 1987, p. 49 (Schumpeter).

Banks, Howard. "The World's Most Competitive Economy." *Forbes,* March 30, 1992, pp. 84, 85 (U.S. trade deficits and productivity).

Country Profiles 1991–1992, United States and Lebanon. The Economic Intelligence Unit, London (economic statistics).

Dornbusch, Rudiger (MIT/Chicago), and Stanley Fischer (MIT/Chicago). *Macroeconomics.* New York: McGraw-Hill, 1987.

Linden, Dana Wechsler. "Dreary Days in the Dismal Science." *Forbes,* January 21, 1991, p. 68 (chapter lead).

McConnell, Campbell R. *Economics.* New York: McGraw-Hill, 1981, pp. 453–55 (elasticity).

Rosenblum, John. "Country Analysis and General Managers," Case 9-379-050, copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Samuelson, Paul A. (MIT). *Economics.* New York: McGraw-Hill, 1980.

Sowell, Dr. Thomas. "Galbraith Strikes Again." *Forbes,* May 25, 1992, p. 140.

Stern, Richard L. "The Graying Wild Ones." *Forbes,* January 6, 1992, p. 40 (Harley-Davidson).

اليوم ٩: الاستراتيجية

Allan, Gerald B., and John S. Hammond III. "Note on the Use of Experience Curves in Competitive Decision Making," Case 175-174, copyright © 1975 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Bartlett, Christopher A. "Global Competition and MNC Managers," Case 9-385-287, copyright © 1985 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Bourgeois, L. J. "Note on Portfolio Techniques for Corporate Strategic Planning," Case UVA-BP-292, copyright © 1988 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Germane, Gayton E. (Stanford). *The Executive Course.* Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1987, pp. 367–70 (linkages).

Koselka, Rita. "Playing Poker with Craig McCaw." *Forbes,* July 3, 1995, p. 62 (game theory).

McCarthy, Michael J. "Quaker Oats to Sell Its Snapple Business." *Wall Street Journal,* March 28, 1997, p. 43 (Snapple).

Montana, Patrick, and Bruce Charnov. *Management.* New York: Barron's, 1987, p. 97 (Alice).

Paley, Norton. *Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies.* New York: American Management Association, 1989, p. 6 (P&G Bounce).

Pascale, Richard T., and E. Tatum Christiansen. "Honda (A), (B)," Cases 9-384-049, 050, copyright © 1983 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved (two versions of Honda).

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980, pp. 39, 75–82 (signaling).

Quinn, James Brian. "Strategic Change: Logical Incrementalism." *Sloan Management Review*, MIT, Fall 1978, pp. 7–22.

Romm, Joseph J. "The Gospel According to Sun Tzu." *Forbes*, December 9, 1991, p. 162.

"The World's Billionaires." *Forbes*, July 22, 1991, pp. 138–39 (Sony rivalry).

مصادر الحالات

Darden Graduate School of Business
Educational Materials Service
University of Virginia, Box 6550
Charlottesville, VA 22906-6550
www.darden.virginia.edu

Harvard Business School Case Services
Harvard Business Review
Publishing Division
Boston, MA 02163
www.hbsp.harvard.edu

معجم الاختصارات لماجستير الأعمال في ١٠ أيام

الاختصار	يرمز إلى	الموضوع	الصفحة
ABC	activity-based costing	A	114
ADL	Arthur D. Little consulting group	S	353
AIDA	attention/interest/desire/action	M	6
BCG	Boston Consulting Group	S	350
CAPM	capital asset pricing model	F	207
CDF	cumulative distribution function	Q	185
COGS	cost of goods sold	A	90
CPM	critical path method of scheduling	OP	264
CPM	cost per thousand	M	40
CRM	customer relationship management	OP	282
EBIT	earnings before interest and taxes	F	246
EMV	expected monetary value	Q	165
EOQ	economic order quantity	OP	271
EVA	economic value added	S	356
FASB	Financial Accounting Standards Board	A	73
FIFO	first in first out	A	79
FRICTO	flexibility, risk, income, control, timing, other	F	234
FSI	freestanding insert	M	42
GAAP	generally accepted accounting principles	A	73
GDP	gross domestic product	E	301
GNP	gross national product	E	300
GRP	gross rating points	M	39
IPO	initial public offering	F	234
IRR	internal rate of return	Q	175
IT	information technology	OP	282
JIT	just-in-time inventory	OP	270
LBO	leveraged buyout	F	244
LCP	low-cost producer	S	342

الاختصار	يرمز إلى	الموضوع	الصفحة
LIFO	last in first out	A	79
M&A	mergers and acquisitions	F	243
MBO	management by objective	OB	138
MBWA	management by walking around	OB	138
MNC	multinational corporation	S	357
MRP	material requirements planning	OP	273
NNP	net national product	E	301
NPV	net present value	Q	172
PE	price-earnings ratio	F	218
PLC	product life cycle	M	17
POP	point of purchase	M	43
QWL	quality of work life	OB	129
RIF	reduction in force (layoff)	OB	134
ROE	return on equity	A	108
SBU	strategic business unit	S	353
SEC	Securities and Exchange Commission	F	210
SKU	stock keeping unit	M	31
SMSA	Standard Metropolitan Statistical Area	M	13
SPC	statistical process control	OP	277
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats	M	21
TRP	total rating points	M	39
TQM	total quality management	OP	276
WACC	weighted average cost of capital	F	237
YTM	yield to maturity	F	213

بالنسبة للموضوع: A تعني المحاسبة، و E تعني الاقتصاديات، و F تعني الماليات، و M تعني التسويق، و OB تعني السلوك التنظيمي، و OP تعني العمليات، و Q تعني التحليل الكمي، و S تعني الاستراتيجية.

التصريحات

اعتراف بالفضل وعرفان للتصريح لنا باستخدام المادة العملية نقدمه إلى:

اليوم ١: التسويق

Assael, Henry. *Consumer Behavior & Marketing Action*, 4th ed. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992, p. 100.

Cullum, Leo. Cartoon, "Down in Accounting Flexing My Muscles."

Cullum, Leo. Cartoon, "I Have Credibility."

Newton, Derek A. *Sales Force Management—Text and Cases*. Copyright © 1990 by Richard D. Irwin, Inc., pp. 7–9.

اليوم ٢: الأخلاق

Cullum, Leo. Cartoon, "Out of My Depth."

Freeman, R. Edward, and Daniel R. Gilbert. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Copyright © 1988, pp. 24–41. Adapted by permission of Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

اليوم ٣: المحاسبة

Cullum, Leo. Cartoon, "The Phoenicians Were the *First* Accountants."

Cullum, Leo. Cartoon, "New from Accounting." *The New Yorker*, March 18, 2002. Copyright © 2002 by The New Yorker Magazine, Inc.

اليوم ٤: السلوك التنظيمي

Clawson, James. "Organizational Structure," Darden School Case UVA-OB-361, Figure 1–8, pp. 11–18. Copyright © 1988 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Clawson, James. "Survey of Managerial Style," Darden School Case UVA-OB-358, Figure, p. 14. Copyright © 1988 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Clawson, James. "Systems Theory and Organizational Analysis," Darden School Case UVA-OB-214, Figure 1, p. 9. Copyright © 1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Cullum, Leo. Cartoon, "Ice Water in Your Veins."

Cullum, Leo. Cartoon, "Lovely Parting Gifts for You."

Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing Your Boss." *Harvard Business Review* (January/February 1980), Exhibit, "Managing the Relationship with Your Boss," p. 99. Copyright © 1979 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. Reprinted by permission.

Greiner, Larry E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow." *Harvard Business Review* (July/August 1972), Exhibit II, "The Five Phases of Growth," p. 41. Copyright © 1972 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. Reprinted by permission.

"Why People Behave the Way They Do," Darden School Case UVA-OB-183, Figure 5, p. 16. Copyright © 1986 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Zierden, William E. "A Framework for Understanding Organizations," Darden School Case UVA-OB-183, Figure 5, p. 16. Copyright © 1986 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Zierden, William E. "Introduction to Job Design," Darden School Case UVA-OB-91R, Figure 1, p. 2. Copyright © 1975 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

اليوم ٥: التحليل الكمي

Cullum, Leo. Cartoon, "Meaningless Statistics."

Oksman, Warren, and Sherwood C. Frey. "Introduction to Analytical Probability Distributions," Case UVA-Q-205, pp. 5, 6, 14. Copyright © 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

اليوم ٦: الماليات

"An Introduction to Debt Policy and Value," Case UVA-F-811, p. 1. Copyright © 1989 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Cullum, Leo. Cartoon, "It's Not a Takeover."

Cullum, Leo. Cartoon, "Limited Partners."

اليوم ٧: العمليات

Cullum, Leo. Cartoon, "We're Stuck with 700,000 Bushels."

اليوم ٨: الاقتصاديات

Cullum, Leo. Cartoon, "I Have No Idea What It Means."

اليوم ٩: الاستراتيجية

Ansoff, H. Igor. "Strategies for Diversification." *Harvard Business Review* (September/October 1957), Exhibit I, "Product Market Strategies for Business Growth Alternatives," p. 114. Copyright © 1957 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. Reprinted by permission.

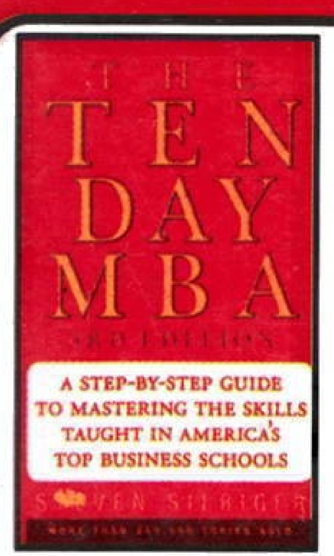
Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Figure 2-1, p. 39. Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster. Copyright © 1980, 1998 by The Free Press.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Figure 1-1, p. 5, Figure 1-2, p. 6. Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter.

Waterman, Robert H., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips. "Structure Is Not Organization." *Business Horizons*, June 1980, Figure, p. 18. Copyright © 1980 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Used with permission.

اليوم ١٠: دورات مصغرة

Borden, Neil H., Jr. "Class Notes on Conducting International Business," Darden Graduate School of Business, Charlottesville, Virginia, used with permission.



«كل مَنْ تمنوا فى يوم من الأيام الإلتحاق بواحدة من الكليات العشر الكبرى لنيل ماجستير إدارة الأعمال لديهم الآن بديل هو هذا الكتاب لمؤلفه سيلبجر».

ـ توم فيسكجروند، مؤلف كتاب **The Insider's Guide To The Top Ten Business Schools** والحاصل على ماجستير إدارة الأعمال فى هارفارد، وكبير مديري التسويق فى شركة كوكا كولا.

«ماجستير إدارة الأعمال فى عشرة أيام كتاب عظيم القيمة نظراً لموهبة سيلبجر فى التعبير عن الأفكار المعقدة بأسلوب جذاب واضح لا لبس فيه».

ـ بروفيسور روبرت إف. برونر، كلية داردن للأعمال بجامعة فيرجينيا. والمشارك في تأليف **The Portable MBA**.

الآن تضم الطبعة الثالثة المنقحة كلياً من كتاب «ماجستير إدارة الأعمال فى عشرة أيام» أحدث الموضوعات التى يتم تدريسها فى كبرى كليات الأعمال الأمريكية، بما فى ذلك القيادة، وأخلاقيات الشركة، والتخطيط المالى، والاستثمار العقارى، حيث يستخلص هذا الدليل الذى أشيد به على المستوى الدولى وبيع منه أكثر من ٢٠٠ ألف نسخة فى الولايات المتحدة ودول العالم جوهر أشهر مقررات الأعمال التى تدرس فى هارفارد، وستانفورد، وجامعة بنسلفانيا، وجامعة شيكاغو، وجامعة نورث وسترن، وجامعة فيرجينيا. ويستقى سيلبجر بحثه مباشرة من مذكرات طلاب ماجستير إدارة الأعمال الحقيقيين الذين يلتحقون بهذه الكليات العليا اليوم. سوف تتعلم كيفية:

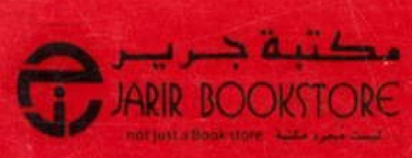
- قراءة وفهم القوائم المالية
- فهم فكرة القيمة الحالية
- وضع خطط تسويق فعالة وشاملة
- استخدام أساليب كمية فى تقييم المشروعات
- فهم القواعد والطرق المحاسبية
- تقييم استثمارات الأسهم، والسندات
- إدارة علاقتك برئيسك
- فهم لغة قانون الأعمال
- وضع استراتيجيات الشركة
- إتقان مفردات ماجستير إدارة الأعمال الأكثر شيوعاً

من خلال القراءة بمعدل فصل واحد يومياً من هذا الكتاب الثمين سهل الأسلوب، يستطيع القرّاء استيعاب المادة اللازمة للنجاح فى دنيا الأعمال التنافسية العالمية فى القرن الحادى والعشرين، والتحدث بلغتها، مع اكتساب الثقة والخبرة.

صورة © ستيفن سيلبجر

ستيفن سيلبجر كان من بين العشرة الأوائل على دفعته فى كلية داردن للأعمال بجامعة فيرجينيا، وكان قد عمل قبل التحاقه بالكلية كمحاسب قانوني لدى آرثر أندرسون إل.إل.بي. وهو الآن يشغل منصب كبير مديرى التسويق فى مؤسسة HCTV,Inc. ويعيش سيلبجر مع أسرته بالقرب من فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا، وتضم مؤلفاته الكتاب الجديد الذى أصدرته كولينز بعنوان: *«Retire Early? Make the SMART Choices»*.






Exclusive
For
www.ibtesama.com